

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA GENERACIÓN Y TRANSMISIÓN DEL
CONOCIMIENTO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

JORGE ENRIQUE CÁRDENAS GUTIERREZ

5202045

Ensayo presentado como requisito para optar al título de

Especialista en Alta Gerencia

Asesor(a)

CATHERINE NINOSKA GUEVARA GARZÓN

DE LA ASIGNATURA SEMINARIO DE GRADO

Nota del autor

Técnico profesional de servicios farmacéuticos. Apasionado por el aprendizaje constante tanto profesional como personalmente.

Est.jorgee.cardenas@unimilitar.edu.co

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

BOGOTÁ, COLOMBIA

2021

Tabla de contenido

Lista de Figuras	3
Resumen	4
Abstract	5
Introducción e información general	6
Formulación del Problema	7
Desarrollo	7
Definición De La Gestión Del Conocimiento	8
Ventaja De Implementar La Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones	8
Modelo Enfocado En El Desarrollo De La Gestión Del Conocimiento Dentro De Las Organizaciones....	10
Etapas del modelo	11
Selección del Personal	13
Perfil basado en las competencias	14
Conclusiones.....	19
Lista de Referencias.....	20

Lista de Figuras

Figura 1 11

Figura 2 16

Resumen

La siguiente investigación se realiza con la finalidad de mostrarle a las organizaciones la importancia de implementar la gestión del conocimiento dentro de ellas y de este modo, brindarles una guía para que puedan implementar y desarrollar la gestión del conocimiento eficazmente. Lo anterior, se hará mediante una investigación cualitativa basándose en grandes referentes en el tema de gestión del conocimiento a través de la historia. Por otro lado, se espera poder brindar las bases necesarias para que las organizaciones logren empezar con la construcción de esta herramienta que brindará ventaja competitiva mediante la creación de estrategias innovadoras. Todo esto se realizará por medio de estudios explicativos, pues este tipo de estudio permite relacionar la investigación con la implementación y los resultados que conlleva poner en práctica dicha investigación.

Palabras claves: Eficiencia, Estrategia Organizacional, Gestión del Conocimiento, Ventaja Competitiva.

Abstract

The following research is carried out in order to show the importance of the correct implementation of knowledge management within organizations. This will be done through qualitative research based on great references in the subject of knowledge management throughout history. On the other hand, it is expected to provide the necessary bases for organizations to start with the construction of this tool that will provide competitive advantage through the creation of innovative strategies. All this will be done through explanatory studies, since this type of study allows us to relate the research with the implementation and the results that carry out such research into practice.

Keywords: Competitive Advantage, Efficiency, Knowledge management, Organizational Strategy.

.

Introducción e información general

En un entorno donde las organizaciones deben estar constantemente en evolución debido a la alta competencia que se encuentra en el mercado, generar ventaja competitiva es una de los principales objetivos para las empresas. Para poder lograrlo, implementar la gestión del conocimiento es uno de los caminos más seguros a elegir.

Por lo anterior, la siguiente investigación explica que es la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, cuál es su importancia y brinda bases para poder desarrollarla dentro de las empresas. A su vez, busca mostrar cuales son los beneficios que se obtiene de implementarla.

Como objetivo general, la investigación tendrá como finalidad, brindar a las organizaciones una guía de implementación y desarrollo de la gestión del conocimiento.

Como objetivos específicos,

- Definir la importancia de la gestión del conocimiento para las organizaciones.
- Determinar cuáles son las ventajas que se obtienen de implementar correctamente la gestión del conocimiento.
- Plantear un modelo enfocado en el desarrollo de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones.

Para poder desarrollar todos los puntos anteriores, es necesario tener como base algunos temas relevantes como lo son, el correcto gerenciamiento dentro de la organización, el trabajo en equipo y la motivación.

Formulación del Problema

Dentro de las organizaciones se ha identificado bajo rendimiento laboral en las áreas donde recientemente se ha relevado a algún colaborador de su puesto o cuando el colaborado ha decidido retirarse. Esto se debe a la monopolización del conocimiento que hay en las organizaciones y a su poca estructuración en cuanto a la gestión del conocimiento. Esto ha causado en los equipos de trabajo poca capacidad para la resolución de problemas y bajo nivel en ellos para la toma adecuada de decisiones.

Desarrollo

Para poder abordar el tema de la gestión del conocimiento en las organizaciones, es importante poner en contexto conceptos que serán tratados en la investigación y que ayudarán al lector para la comprensión del texto de forma más amplia. Dado lo anterior, se empezará con la contextualización de lo que significa tener estrategias organizacionales desde diferentes puntos de vista.

Según Henry Mintzberg, refiriéndose a la estrategia, es dominarla como el patrón que se deriva de actividades y acciones que cambian en el tiempo (Mintzberg, 1978). De esta forma, Mintzberg hace énfasis en la importancia de la acción como elemento predominante cuando se habla de estrategia.

Por otro lado, Michael Porter, propone un modelo denominado “modelo de 5 fuerzas” con el cual pretende lograr un buen desempeño de la organización mientras el mercado al que pertenece se mantiene continuamente con cambios dinámicos. De esta forma se espera que si se hace un análisis del entorno eficaz se logren establecer estrategias que desarrollen ventaja competitiva. Es así como Porter define la estrategia de la siguiente manera, “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado o en una sola palabra es “diferenciación”” (Porter, 1989).

Definición De La Gestión Del Conocimiento

Es necesario aclarar lo que significa la gestión del conocimiento para algunos autores importantes en este tema. Para Henri Dou y Jr. Dou,

la gestión del conocimiento se define como la capacidad de administrar eficazmente los flujos de conocimiento al interior de la organización para garantizar su acceso y reutilización permanente, con lo cual se estimula la innovación, la mejora de los procesos de toma de decisiones y la generación de nuevos conocimientos (Dou y Dou, 2004).

Adicionalmente, Nonaka y Takeuchi plantean que, “el conocimiento es almacenable, lo que hace posible interiorizar y transmitirlo por diferentes medios” (Dávila y Torres, 2017). Debido a esto, Nonaka y Takeuchi crean un modelo donde se logra comprender la creación y distribución dentro de las organizaciones a esto ellos lo denominaron, conocimiento tácito y el conocimiento explícito. Dentro de este modelo, se explica que, el conocimiento tácito es aquel que posee cada persona, es interno y creado individualmente, este se ve influenciado por las creencias y perspectivas de cada uno, por tal motivo es difícil de expresar, lo que hace complejo su formalización y comunicación. Por otro lado, el conocimiento explícito, es el conocimiento posible de comunicar, transmitir y estructurar a través del lenguaje formal.

Ventaja De Implementar La Gestión Del Conocimiento En Las Organizaciones

La correcta implementación de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones generará ventaja competitiva mediante la innovación que se da gracias a la rotación continua del conocimiento, pero ¿cómo se logra? Nonaka y Takeuchi, aseguran que mediante el conocimiento tácito y explícito se puede lograr. El conocimiento tácito se adquiere mediante la experiencia y es el más complejo de desarrollar, y el explícito es aquel que puede ser transmitido más fácilmente, ya que, se basa en seguir parámetros que ya se encuentran establecidos. Aunque ambos parecen estar alejados entre sí, si se implementan simultáneamente pueden ser un punto de partida estratégico para la rotación correcta del conocimiento, por ende, un aporte al desarrollo de innovación.

Decía Michel Porter que, la ventaja competitiva que tienen las organizaciones no es más que una revolución de la información que los gerentes de las empresas tienen en su poder, pero cuando se habla de información se hace énfasis en aquella que es generada internamente y no sobre la competencia. ¿Qué quiere decir esto? En la mayoría de los casos, las organizaciones basan sus estrategias en decisiones tomadas por la competencia sin darse cuenta que su ventaja puede estar dentro de ella misma. Es en ese momento donde la gestión del conocimiento cobra relevancia, ya que, es ella quien da la directriz para evaluar dentro de la organización y no por fuera.

Por todo lo anterior, se logra evidenciar que la gestión del conocimiento al ser una herramienta que genera innovación, se convierte también en una gran estrategia organizacional, pero ¿Por qué? Cuando hablamos de gestión del conocimiento, es importante aclarar que, ella abarca diferentes sectores de la organización como lo son, la cultura organizacional, recursos humanos, capital intelectual y las TICs. Cuando todos estos sectores logran generar sinergia entre ellos, es cuando podemos decir que se logró una correcta construcción de la gestión del conocimiento. Adicionalmente, para poder llevar a cabo esta construcción es importante contar con un correcto gerenciamiento dentro de la organización y en cada equipo de trabajo, puesto que, para poder llevar a cabo la construcción de esta herramienta es indispensable contar con jefes que no sean vistos como jefes sino como líderes dentro de sus equipos de trabajo, que sean admirados y respetados por sus equipos, de esta forma, los colaboradores se sentirán motivados a ayudar con esta construcción.

Una vez hay sinergia entre los sectores organizacionales ya mencionados, los equipos de trabajo y sus respectivos líderes, y la gestión del conocimiento se logra construir, empiezan a verse los efectos positivos de esta implementación como, por ejemplo, el mejoramiento en la comunicación entre colaboradores, esto conlleva a un mejor ambiente laboral, por ende, a una mejora con las relaciones no sólo internas sino también con las externas. Además, al incentivar una mejora en la comunicación dentro de los equipos de trabajo, la información que se maneje no se queda monopolizada en un solo punto sino que, se empieza a compartir dentro de los diferentes departamentos de las organizaciones, es así como la gestión del conocimiento genera ventaja competitiva frente a otras empresas, puesto que, al estar todos los colaboradores

informados de todo lo que sucede dentro de la organización y no sólo de su punto de trabajo, están preparados ante cualquier contingencia que se presente.

Modelo Enfocado En El Desarrollo De La Gestión Del Conocimiento Dentro De Las Organizaciones

De los múltiples modelos existentes, se seleccionan los que se consideran más pertinentes para las organizaciones actuales, ellos son: Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento, Modelo de gestión del conocimiento de KPMG CONSULTING, Modelo Andersen y el Modelo KMAT (Knowledge Management Assessment Tool). Sin embargo, cada uno de estos modelos presentaban debilidades, por esta razón Estelio Angulo y Miguel Negron, deciden proponer un modelo para la gestión del conocimiento denominado, Modelo Holístico.

El hombre es un ser complejo, por eso es que, aquello que se propone realizar es el reflejo del entorno en el que se desenvuelve. “El holismo (enfoque relativamente moderno) toma en cuenta la verdadera dimensión del hombre; por lo tanto, cuando de gestión del conocimiento se trata se hace necesario un modelo integrador” (Angulo y Negron, 2008).

A continuación, se mostrará en la figura 1. El modelo desarrollado por Angulo y Negron.

Figura 1*Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento*

Nota. Reproducida de Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento, de Estelio Angulo y Miguel Negron. 2008. Negotium, revista de ciencias gerenciales.

Etapas del modelo

Ahora, se explicará en que consiste cada una de las etapas contenidas en el modelo mostrado anteriormente:

- Socialización, cuando se habla de gestión del conocimiento es indispensable tener en cuenta que, el individuo construye sus valores, actitudes y descubre cuál es su motivación gracias a que es un ser social. Por todo lo anterior, se puede decir que, gracias a las vivencias y a que el individuo es un ser social, se logra la

construcción del capital intelectual de cada persona, este capital es único e irrepetible, y por esta razón las organizaciones deben darle la importancia necesaria.

- Creación, depende de la percepción que cada individuo ha desarrollado a lo largo de vida mediante diferentes situaciones. Además, para la creación del conocimiento también influyen otros factores como, la innovación, la capacidad de respuesta, la productividad y la competencia.
- Adaptación, se debe tener en cuenta el nivel de innovación que se tiene para poder proceder a la implementación del modelo.
- Difusión, la difusión del conocimiento se convierte en elemento fundamental ya que, las organizaciones necesitan encontrar soluciones a las situaciones que se les van presentando, pero también, es necesario que estas soluciones sean compartidas con todos los participantes de la organización.
- Aplicación, el modelo ayuda a la generación de nuevo conocimiento, sin embargo, también es importante que este conocimiento que es denominado como “nuevo” sea aplicado para poder averiguar su eficacia.

Los autores de este modelo lo consideran adecuado para abordar correctamente la gestión del conocimiento, ya que, tiene en cuenta la integridad del individuo en su interior y en el contexto que dicho individuo se encuentra. A su vez, tiene una forma cíclica porque los autores mediante esta forma querían representar el proceso de la gestión del conocimiento como un recurso inagotable.

Después de haber identificado un modelo que lograra recoger las características necesarias para poder implementar la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, es importante recalcar que, para esta implementación se necesita la participación de todos los integrantes de la compañía, ya que, es una buena forma de suponer que el modelo va a ser eficiente. Sin embargo, no todos los colaboradores estarán de acuerdo con participar en esta implementación. Es decir, no todos son aptos para ayudar a la construcción y desarrollo del modelo establecido, esto puede ser gracias a que el colaborador no se siente identificado con los

objetivos organizacionales. Por tanto, estos no tienen un alto desarrollo del sentido de pertenencia por la misma y eso impedirá que se logre poner en marcha la implementación.

Por lo anterior, se recomienda a la organización y a la persona que está encargada del reclutamiento, realizar los filtros necesarios para lograr contratar personas que estén en pro del crecimiento y mejoramiento organizacional, no sólo perfiles basados en conocimientos técnicos sino también en las habilidades blandas. A continuación, se hablará de la importancia de contratar perfiles profesionales basados en los puestos disponibles.

Selección del Personal

Las metodologías para la selección del personal pueden variar de acuerdo con la vacante que se encuentre disponible, no es lo mismo contratar un operario para la planta que un jefe del área de innovación y desarrollo. Por otro lado, la persona encargada de contratar debe tener amplio conocimiento de la vacante y tener clara cuál es la relevancia que tiene ese puesto dentro de la organización, puesto que de eso se podrá evaluar si fue o no una buena inversión para la empresa.

Ahora, ¿por qué es importante la selección de personal?

Como se mencionó anteriormente, no todos los puestos de trabajo requieren las mismas especificaciones para lograr una contratación, puesto que, algunos son más especializados que otros, de esta forma, para aquellas vacantes que son fáciles de llenar (ejemplo, operario de planta) son denominadas como, baja razón de selección, por el contrario, cuando un puesto es difícil de llenar (jefe de investigación y desarrollo) se denomina, alta razón de selección.

Por esta razón, se hace una selección de perfiles basados en las competencias que cada individuo tiene. A continuación, se explicará.

Perfil basado en las competencias

El reconocimiento del perfil correcto está bajo la responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, específicamente del gerente. Cada gerente está en la obligación de,

- Analizar cuáles serían los requisitos con los que el aspirante debe cumplir y evaluar si es posible encontrar ese perfil en el mercado con las condiciones que como empresa se ofrece.
- Conocer a fondo la vida que lleva el solicitante, a qué se dedica y cuál es el centro de su actividad.

Para la elaboración del perfil se debe tener en cuenta lo siguiente,

- Descripción del perfil con base a las competencias.
- Áreas de resultado.
- Situaciones relevantes para que el desempeño del puesto conlleve al éxito.

Competencias,

- Desarrollo en el entorno social.
- Relaciones interpersonales.
- Capacidades que se tiene para el cumplimiento de los objetivos.

El perfil de los cargos dentro de las organizaciones es uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta dentro de la misma. Por esto, es que, lo anteriormente mencionado, muestra algunos de los requisitos que la organización, el gerente de recursos humanos e incluso el mismo aspirante debe tener en cuenta a la hora de llenar una vacante.

Después de haber encontrado el modelo, especificado cuales son las características que los reclutadores deben buscar para contratar colaboradores y cuáles son los requisitos que los

colaboradores deben cumplir, se deben sincronizar los tres factores para poner en marcha la gestión del conocimiento dentro de la organización.

Implementación de la Gestión del Conocimiento dentro de la Organización.

Esto se hace de la siguiente manera:

Para empezar, es necesario realizar una reunión con el gerente de recursos humanos donde se le explique, la importancia de la gestión del conocimiento, que es y para qué sirve. También, explicarle las ventajas de implementarla y si el gerente está de acuerdo con lo que se le expone, entonces se deberá hacer una reunión con los colaboradores de la organización para ponerlo en contexto de lo que se piensa realizar y las razones por las que se hace.

Después de esto, se deben plantear los objetivos de la implementación y que es lo que se espera obtener una vez el modelo esté en marcha.

Una vez realizado todo lo anterior se procede con la implementación,

Primero, se deben seleccionar las actividades que se van a realizar como medio para incentivar la gestión del conocimiento dentro de la organización. Estas actividades pueden ser,

- Reuniones dentro de la organización.
- Establecimiento de horarios donde los colaboradores de diferentes áreas se reúnan para compartir lo que han aprendido en las diferentes áreas, debatir las diferentes soluciones que cada uno da a los problemas que se presentan dentro de la organización y puedan alimentar los vínculos de amistad que vayan creando.
- Realizar evaluaciones donde se pueda evidenciar lo que cada colaborador está aprendiendo de áreas diferentes a la que él pertenece y ofrecer incentivos para aquellos que efectivamente estén cumpliendo con la tarea de aprender.
- Establecer días en el mes donde los colaboradores sean enviados a otras áreas de trabajo para que observen y aprendan de forma práctica como es la labor en otras partes de la organización.

Segundo, crear un cronograma donde se especifiquen las actividades que se van a realizar, las personas que estarán a cargo de realizarlas y los tiempos en que se deben hacer.

Por último, después del cronograma y de haber establecido las tareas a realizar, es necesario que cada líder de los equipos de una retroalimentación de las actividades que se realizaron para así comprobar si las actividades están siendo fructíferas.

A continuación, se mostrará un ejemplo en la figura 2.

Figura 2

Cronograma de Actividades

Actividades	Área	Cursos	Día	Retroalimentación
Reunión para socializar ideas	Recursos Humanos	Estrategias de ventas	1/11/2021	
Debate de soluciones	Innovación y Desarrollo	Evaluación de desempeño en planta	9/11/2021	
Evaluaciones	Logística	Elaboración de productos nuevos	17/11/2021	
Cambio de puesto	Ventas	Implementación se 5S	25/11/2021	

Nota: Elaboración propia.

Gracias a todo lo anterior, se puede decir que, la gestión del conocimiento ya se ha puesto en marcha dentro de la organización, pero ¿Cómo se sabe que está siendo beneficiosa para la compañía?

Bueno, existen varios casos donde se puede identificar que la gestión del conocimiento está siendo beneficiosa para la organización, a continuación, algunos de esos casos:

- Cuando en una organización que no tiene la gestión del conocimiento implementada uno de sus colaboradores decide retirarse, se lleva con él todo el conocimiento que ha adquirido como experiencia de todos los años laborados ahí, esto genera impactos negativos sin importar el departamento que se vea afectado

por esta ausencia. Sin embargo, cuando se ha implementado la gestión del conocimiento, ese cargo puede ser ejecutado por otra persona mientras se logra ocupar esa vacante, pero cuando se habla de “ejecutar” quiere decir que, esa persona puede hacer ese rol como si fuera su diario hacer dentro de la organización si trabas ni problemas que no pueda solucionar, es en este momento que, se puede decir que la actividades que se implementaron han sido beneficiosas para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión del conocimiento.

- Dentro de las organizaciones, se presentan situaciones complejas que en ocasiones resultan difíciles de resolver y que en la mayoría de casos sólo se encargan de buscar soluciones las personas que se encuentren directamente relacionadas con el problema. Sin embargo, cuando una compañía se ha esforzado por incentivar la colaboración entre colaboradores sin importar el cargo que cada uno ocupe, entre todos van a buscar soluciones para resolver situaciones porque entienden y son conscientes que así no los relacione directamente, esto afecta la compañía y ellos son parte de la misma. Es ahí donde se evidencia la gestión del conocimiento.

Ahora, ¿Cómo las pautas anteriores están relacionadas con el modelo holístico? Se debe recordar que, el modelo está compuesto por 5 facetas, la socialización, creación, adaptación, difusión y aplicación. Cada una de estas facetas fueron explicadas anteriormente y con las pautas ya expuestas se logra evidenciar que se cumple cada una de ellas.

La socialización, se ve reflejada en las reuniones que deben ser realizadas dentro de la organización.

La creación, se ve reflejada en los días que cada empleado sea movido de su puesto para enfrentar situaciones diferentes a las de su cotidianidad.

La adaptación, se verá evidenciada en la forma que cada colaborador va a reaccionar ante los cambios presentados en sus puestos de trabajo por las personas que irán rotado en él.

La difusión, es uno de los componentes más interesantes dentro de esta implementación, puesto que, cada colaborador puede ver desde otra perspectiva los problemas de cada cargo y de esta manera aportar diferentes, pero efectivas soluciones.

Por último, la implementación, se verá reflejado en las nuevas capacidades que los colaboradores adquieran dadas las funciones que se les designen en los puestos temporales.

Ahora, cuando todas las facetas logran funcionar sincronizadamente, los logros que se pueden generar son muchos, entre esos que, haya una mejor relación entre todos los niveles jerárquicos de la organización, que haya innovadoras dentro de las áreas, ya que, se ha podido observar desde otros puntos de vista el funcionamiento de las áreas. De este modo, la idea de implementar la gestión del conocimiento mediante el Modelo Holístico es, una de las alternativas más viables, ya que, como se mencionó anteriormente, este modelo recopila todos los puntos clave para poder, construir, desarrollar e implementar la gestión del conocimiento. Además, también permite hacer seguimiento de cerca de todo lo implementado y hacer las correcciones pertinentes dado el caso que sea necesario.

Conclusiones

De la anterior investigación se logran sacar las siguientes conclusiones:

La gestión del conocimiento permite a los líderes tener control y administrar de forma eficaz el capital intelectual y humano. Esto es gracias a que uno de los factores más importantes de la gestión del conocimiento es, darle al capital intelectual y humano la importancia que cada uno tiene. La gestión del conocimiento reconoce que, el conocimiento tácito (relacionado con el capital intelectual) es único e irreplicable en cada persona y es por esta razón que debe ser valorado y cuidado en las organizaciones.

En cuanto al conocimiento organizacional, la gestión del conocimiento ayuda a los líderes a entender que la centralización de la información no es conveniente, ya que, a futuro puede generar retrasos en los procesos internos.

Una vez se entiende el impacto que tiene la gestión del conocimiento en el desarrollo de la innovación y en la creación de estrategias dentro de las organizaciones, es inevitable empezar a adquirir ventaja competitiva frente a la competencia, esto es gracias a que el capital humano e intelectual se empiezan sincronizar con un mismo objetivo.

Como conclusión general, se puede asegurar que, cuando se brindan las bases necesarias a las organizaciones para entender que el conocimiento es una herramienta estratégica para la generación de innovación, que los colaboradores no sólo buscan remuneración económica como resultado de un buen trabajo realizado, sino que, al ser un ser social es necesario que sea reconocido y valorado dentro de las organizaciones por el conocimiento adquirido dentro de la misma.

Lista de Referencias

- Angulo, E., y Negron, M. (2008). *Modelo Holístico para la Gestión del Conocimiento*. Obtenido de Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales : [file:///C:/Users/HOGAR/Downloads/Dialnet-ModeloHolísticoParaLaGestiónDelConocimiento-2876075%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HOGAR/Downloads/Dialnet-ModeloHolísticoParaLaGestiónDelConocimiento-2876075%20(1).pdf)
- Dávila, R. S., y Torres, C. (enero de 2017). *La gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi*. Obtenido de [file:///C:/Users/HOGAR/Downloads/Dialnet-LaGestiónDelConocimientoBasadoEnLaTeoríaDeNonakaYT-5922016%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HOGAR/Downloads/Dialnet-LaGestiónDelConocimientoBasadoEnLaTeoríaDeNonakaYT-5922016%20(1).pdf)
- Dou, H., y Dou, J. (2004). *THE PROCESSES OF BUILDING KNOWLEDGE. THE CASE OF SMES AND DISTANCE LEARNING*. Obtenido de Semantic scholar : <https://www.semanticscholar.org/paper/THE-PROCESSES-OF-BUILDING-KNOWLEDGE.-THE-CASE-OF-Dou-Dou/3f8bc65e7f6c90f1cb33680ab339411cceabb91e#paper-header>
- Mintzberg, H. (1978). *Patterns in Strategy Formation. Management Science*. Obtenido de Informs Pubs Online: <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Porter, M. E. (1989). *How Competitive Forces Shape Strategy. In Readings in Strategic Management*. Obtenido de Springer Link: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-349-20317-8>