



TÍTULO: PROPUESTA DE ACCIONES PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL SISTEMA EMPRESARIAL.

Title: Proposal of Actions for the Improvement of the Administration of the Human resources in the managerial system.

**Autoras: MSc. Yimian de Liz Contreras Díaz*
Dra.C Soleidy Rivero Amador**
MSc. Mairim Rodríguez Martínez***
Lic. Lisis Yordanka Contreras Díaz******

*Profesora Facultad de Economía, Universidad de Pinar del Río, Cuba, Licenciada en Economía, Máster en Dirección.
** Profesora Facultad de Economía, Universidad de Pinar del Río, Cuba, Licenciada en Economía, Doctora en Ciencias de la Documentación.
*** Profesora Facultad de Economía, Universidad de Pinar del Río, Cuba, Licenciada en Economía, Máster en Dirección.
****Asesora Jurídica, Licenciada en Derecho.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Yimian de Liz Contreras Díaz, Soleidy Rivero Amador, Mairim Rodríguez Martínez y Lisis Yordanka Contreras Díaz (2018): "Propuesta de acciones para el perfeccionamiento de la gestión de los recursos humanos en el sistema empresarial.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (junio 2018).
En línea:
[//www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/gestion-recursos-humanos.html](http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/gestion-recursos-humanos.html)

RESUMEN

Las organizaciones del futuro no podrán restringirse sólo a calificar a sus trabajadores, sino a organizar las secuencias de trabajo de tal modo que los Recursos Humanos sean capaces de aprender, para lo cual es necesario identificar todos aquellos procesos y sistemas que contribuyen con una efectiva Gestión del Conocimiento (GC).

Por ello en la presente investigación se abordan temas referentes a elementos conceptuales de la Gestión de Recursos Humanos y la importancia de estos en el perfeccionamiento de la Gestión Empresarial.

A su vez se realiza una propuesta de acciones a partir de la Gestión por Competencias, herramienta que en muchas ocasiones ha demostrado ser efectiva debido a que constituye un estilo de dirección donde prima el factor humano, en donde cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la empresa. Finalmente se ofrecen conclusiones, referencias bibliográficas y bibliografía.

Palabras Claves: Gestión del Capital Humano, Gestión del Conocimiento, Gestión de Competencias.

ABSTRACT

The organizations of the future won't be able to only restrict to qualify their workers, but to organize the sequences of work in such a way that the human resources are able to learn, for that which is necessary that identifies which is its current situation as for all those processes and systems that contribute with an effective Administration of Knowledge.

The present investigation relating topics are approached to conceptual elements of the Administration of human capital and the importance of these for the installation of a system of administration of the knowledge, importance in the acting of the Cuban organizations.

He is also carried out a proposal of actions starting from the administration for competitions, tool that has demonstrated to be effective occasions and at the moment used in the Cuban managerial system, because it constitutes an address style where the human factor prevails, in the person, contribute its best qualities to the company.

The objective of applying the Administration of Competitions toward the GC is to look for the talents in the organization and to use it's know how to develop the competitions of the other ones toward the creation and development of the organizational talent. Finally they offer conclusions, recommendation, bibliography reference and bibliography.

Key Words: Administration of the Human Capital, Administration of the Knowledge, Administration of Competitions.

INTRODUCCIÓN

Aspectos conceptuales de la Gestión de los Recursos Humanos

Se hace necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "Administración de personal"

El siglo XVIII fue un periodo de gran prosperidad económica, basada en el comercio colonial, y en el incremento de la producción agrícola. El comercio de las Indias, orientales u occidentales, permitía considerables beneficios ya que las materias primas de éstas regiones se utilizaban en la producción industrial de países como Inglaterra, Francia o España. Las industrias textiles y metalúrgicas fueron las de mayor expansión. La mano de obra para el campo y la industria fue clave para la "Revolución Industrial".

En los países industrializados la masa obrera estaba formada por hombres, mujeres y niños que desempeñaban jornadas de 12 y hasta 15 horas en fábricas, minas y en el campo. A fines del

SXIX, luego del apogeo de la industrialización, se prohíbe el trabajo a mujeres y niños, determinándose como los tres factores más importantes de la “Revolución Industrial”, 1) la transformación de materias primas y recursos naturales con 2) la mano del hombre, a través de la 3) utilización de herramientas y máquinas para la producción en serie. En la actualidad el sistema productivo depende cada vez más del conocimiento.

La imprescindible “mano de obra” del SXVIII se ha transformado hoy una minoritaria elite de ingenieros y profesionales especializados (ó “trabajadores del conocimiento”) a quienes las organizaciones líderes se disputan ferozmente. La masa obrera urbana y rural de la Era Industrial y Postindustrial fue reemplazada por robots y maquinaria agrícola de avanzada.

Ya no es el propietario capitalista del SXIX, el que dirige la inversión, sino flujos de capital "sin rostro" que deciden sus movimientos gracias a "datos" e "información" concreta sobre la rentabilidad de diferentes negocios en el mundo.

Hubert St-Onge [1996], dijo: "Si la era industrial celebró la primacía de los bienes tangibles, la era tecnológica se apoya en gran medida en el Capital Intelectual. Las empresas que le den poca importancia a esta nueva perspectiva, se exponen simplemente al síndrome de muerte súbita".

Los activos tangibles, van dejando lugar a los activos intangibles, a los que las organizaciones otorgan cada vez más importancia.

El hecho de asociar el concepto de capital a los seres humanos creó una gran polémica entre los economistas de la época, pero pese a las críticas surgidas inicialmente, el capital humano pronto se perfiló como uno de los conceptos económicos más importantes de la segunda mitad del siglo XX.

P. Belly señala que el capital humano es el conocimiento que posee cada individuo [Belly, P. 2006]. Por otra parte J. Gleizes lo define como el conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos, de savoir-faire, etc. [Gleizes, J. 2000].

Los economistas de la época, se refieren al Capital Humano y lo tratan de la siguiente forma:

“Capital Humano el stock de conocimientos y habilidades humanas más bien referidas a la educación, formación y escolaridad adquirida. El stock de Capital

Humano de un país tiene que ver más con la calidad que con la cantidad de la mano de obra. Un mayor Capital Humano aumenta la productividad de la mano de obra. Cuanto más rápido y equitativo sea el proceso de acumulación de Capital

Humano, se tenderá alcanzar procesos de crecimiento económico sostenido, resolver el problema de la cantidad y calidad de empleo, resolver el desequilibrio externo y disminuir el grado de la pobreza y la desigualdad en la distribución de ingresos”. [León Mendoza, 2002]

Otros autores afirman:

Capital Humano: Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realzadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades

adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente útil. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la "calidad del trabajo" es algo confuso. En sentido más estricto del término, el Capital Humano no es realmente capital del todo. [Peggy Cruz, 2002]

La Gestión de los Recursos Humanos y la Gestión por competencia

La GRH ha desplegado un conjunto de herramientas y métodos para la gestión del personal, orientados en diferentes subsistemas o procesos: reclutamiento, selección, orientación e integración, formación y capacitación, evaluación del rendimiento, desarrollo de la carrera, salarios y recompensas, todos ellos son la base de su planificación estratégica.

Dada la importancia del hombre como recurso primordial para el proceso productivo, en el mundo empresarial existe un fuerte desarrollo de esta disciplina.

La Gestión por Competencias que germinó a inicios de la década de 1970 (David C. McClelland, 1973) y a finales de la década de 1990 Daniel Goleman (1997), insistiendo con su libro "Inteligencia Emocional" la enfatizara más, contribuyendo a su reemergencia, es de importancia trascendente en el análisis de la GC pues las competencias de las personas y de la organización son el motor del proceso de aprendizaje, que parte de asegurar la identificación de los perfiles de los miembros de la organización con los perfiles de los puestos de trabajo en lo que a conocimiento se refiere, ofreciendo un continuo asesoramiento para la detección, el análisis y la solución de desfases de perfiles.

No hay un consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En esto influye su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial. En los enfoques del concepto se coincide en considerar que las competencias son un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo. El proceso de identificar las competencias además de laborioso es complicado y tiene un componente subjetivo alto.

El primer paso para identificar las competencias es hacer un análisis del puesto de trabajo. Este análisis puede ser tan profundo como lo requiera la situación, simplemente identificando los resultados que se tienen que conseguir para realizar un trabajo, o analizando con más detenimiento su consecución. Así, una primera aproximación a la formulación de competencias sería el recurrir a las tareas. En esta aproximación, para conseguir ya de entrada un aprovechamiento del sistema, sería interesante identificar aquellas competencias que pueden ser utilizadas en otros empleos, las denominadas "competencias transversales" u "horizontales".

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de

conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así se puede hablar de dos tipos de competencias, según Ernst & Young (1999):

1. Las competencias diferenciadoras; distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
2. Las competencias umbral o esenciales, son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Por todo lo planteado anteriormente, es necesario gestionar el personal hacia sus competencias y hacia el beneficio de la GC en la empresa, la cual trabaja en función de identificar la “mejores prácticas” para colocarlas al servicio de todos. En este proceso la GRH aporta muchísimo mediante la Gestión por Competencias, pues las “mejores prácticas” se sostienen en las competencias, de los talentos, identificarlas supone la implementación de un modelo de Gestión por Competencias en toda la empresa. El objetivo final de dicha gestión consiste en estandarizar el nivel de adquisición de las competencias que exhiben los empleados de desempeño superior (talentos en el puesto de trabajo).

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Propuesta de Acciones para el Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos basada en Gestión por Competencias y de Conocimiento.

El conocimiento es tratado como un activo intangible dentro de la empresa y la Gestión del Conocimiento es un proceso donde las personas dejan de representar un recurso para convertirse en el portador del “recurso”: **conocimiento**. Este proceso tiene como objetivo principal colocar los conocimientos de las personas al servicio de la toma de decisiones. Al respecto I. Marrero y G. Ponjúan (2004) exponen varios objetivos de la GC en la organización, con los cuales coincide la autora.

1. Crear y establecer una cultura organizacional que fomente la cooperación, apoyo mutuo e intercambio permanente de conocimientos entre sus trabajadores, en función del cumplimiento de metas y objetivos comunes, de forma tal que esto conduzca directamente al mejoramiento de su trabajo y a la obtención de logros y resultados significativos
2. Potenciar la capacitación, el aprendizaje y la motivación continua de sus empleados con vistas a aumentar sus rendimientos laborales.
3. Crear una conciencia en la organización de que el conocimiento, conjuntamente con la información, constituyen la fuente principal generadora de valor y ventajas competitivas sostenibles.
4. Hacer que los empleados asuman que el conocimiento genera mayores ventajas y beneficios cuando se comparte.

5. Favorecer el crecimiento y máxima explotación de las potencialidades del Capital Intelectual con que cuente la institución, en beneficio de la misma.
6. Valorar los activos intangibles por encima de los activos tangibles, en la actual economía del conocimiento y lograr que se haga un uso máximo de sus potencialidades en beneficio de la entidad.
7. Convertir la organización en un escenario que propicie de forma óptima la generación, adquisición, organización, almacenamiento, transmisión y uso del conocimiento y el óptimo tratamiento del mismo a lo largo de todo su ciclo de vida.
8. Implementar una estructura tecnológica que funcione como un sólido apoyo a dichas actividades.
9. Lograr que el uso del conocimiento en la organización favorezca y potencie el cumplimiento con creces de su misión, visión, metas y objetivos.
10. Lograr la máxima integración posible entre los objetivos de la Gestión de Información y los de la Gestión del Conocimiento, en el seno de la organización, en función de que ambos esfuerzos se apoyen con vistas a obtener el éxito organizacional.
11. Focalizar dónde se localiza el conocimiento organizacional, no sólo teniendo en cuenta el tácito, sino también el explícito y el que se encuentra arraigado en las rutinas y procesos que se desarrollan en la misma (incorporado), con vistas a afianzarlo y a su vez, buscar y adquirir el que no se halle disponible y se requiera para el buen funcionamiento de la institución (ya sea a través de expertos o procedimientos, nuevas tecnologías, mapas de conocimiento y otros)
12. Hacer uso de todas las técnicas necesarias para lograr que el conocimiento se explicita, registre y comparta al máximo entre todos los trabajadores de la entidad y por consiguiente obtengan mayores y mejores resultados en general.
13. Promover la implantación de una estructura organizacional que favorezca la acción de compartir los conocimientos entre empleados.
14. Potenciar el establecimiento de óptimas relaciones entre los directivos y sus subordinados, de forma tal que se cree en la entidad un clima de familiaridad, confianza y seguridad que motive el buen desempeño de la misma.
15. Promover la existencia de comunidades de práctica y de líderes en función de incrementar la productividad organizacional.
16. Buscar una correspondencia entre el puesto de trabajo y las competencias personales de los trabajadores de la organización, así como favorecer su creatividad e inclusión en proyectos afines a sus intereses, en pos de favorecer su mejor trabajo y las consecuencias favorables que esto implica para la organización.

Estos objetivos resumen, de manera integral y profunda, la misión de la GC (Gestión del conocimiento) en la organización. Desglosan detalladamente todo el proceso para gestionar conocimiento organizacional. Muchos de ellos interactúan directamente con la GRH, esta no es la única área de la empresa que tiene interacción con la GC, pues el enfoque de esta actividad no es

una tarea más dentro de la organización, ni una unidad de acción estratégica, sino que, como se ha podido ver en palabras de sus teóricos principales, es un asunto de la gerencia general, ya que implica revisar la organización y enfocar toda la estrategia gerencial a partir de la dinámica del conocimiento.

El objetivo de aplicar la Gestión de Competencias hacia la GC es buscar los talentos en la organización y utilizar su *know how* para desarrollar las competencias de los demás hacia la creación y desarrollo del talento organizativo y eso se obtiene gestionando el talento, principalmente de dos formas:

1. Seleccionando a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Es decir, a través de las políticas de captación.
2. Generando un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza, básicamente, forzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.

Para lograr una eficiente Gestión por competencias se necesita de una gestión integrada de los “Recursos Humanos” (tal como se muestra en la figura 1.1) tomando el modelo de competencias como base o centro de un sistema que integra todos los aspectos, procesos o subsistemas de la GRH (los cuales interactúan entre sí) . Desarrollando este tipo de gestión en el Factor Humano se logra comenzar desarrollar un sistema orientado hacia la GC de la organización.

Figura 1.1: La GRH basada en Gestión por Competencias.



Fuente: Ernest & Young Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias [en línea] <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home>

Al establecer un modelo de Gestión por Competencias que favorezca la GC, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas:

1. Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita de personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la organización tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
2. Reconocer que, los directivos son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
3. Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

A continuación se sugieren una serie de pasos a seguir con el objetivo de implementar la gestión por competencias en función de la gestión del conocimiento para perfeccionar la Gestión de Recursos Humanos en el sistema empresarial.

1. Identificar a los trabajadores de desempeño talentoso.

Para la realización de la identificación de desempeño talentoso se propone:

1. Revisar las evaluaciones del desempeño de años anteriores.
2. Realizar entrevistas a los jefes inmediatos para conocer el grado de efectividad de los trabajadores seleccionados como talentos en el cumplimiento de sus labores.
3. Realizar test o pruebas paramétricas a los trabajadores para medir sus destrezas laborales.

2. Definir indicadores para medir las competencias laborales.

Existen diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la organización. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que los supervisan y alguien más de dentro o fuera de la empresa. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad.

3. Diseñar los puestos de trabajo basados en competencias.

Definir y delimitar las tareas y responsabilidades que se demandan a cada persona en cada momento es imprescindible para que este tipo de proceso tenga éxito. El perfil profesional es el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en qué consiste el trabajo de cada persona y qué se espera de ella dentro de la organización.

4. Evaluar el desempeño en función del perfil definido.

La evaluación del desempeño en función del perfil del trabajador se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información.

- Evaluación de los jefes inmediatos superiores: consiste en recoger información sobre cada persona evaluando sus conocimientos, habilidades y cualidades a partir de una entrevista mantenida con su superior directo.

- Autoevaluaciones de los trabajadores: las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información debe cruzarse con la de los superiores.

- Test psicométricos: consisten en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla las habilidades exigidas por el puesto, midiendo así su competencia laboral para con el puesto que desarrolla.

5. Diseñar un plan de desarrollo acorde a las competencias de los trabajadores con los que cuenta la organización.

Analizar y establecer una lista de las competencias de las personas, acorde a los requerimientos del puesto de trabajo que desempeñarán y propiciar un proceso de capacitación constante, buscando a la especialización de la fuerza laboral con que cuenta la organización.

6. Implementar un sistema de recursos humanos, enfocado hacia las competencias laborales acorde a los diseños de puesto de trabajo en la organización.

Una vez transitado por los pasos anteriores la organización está en condiciones de implantar detenidamente un sistema de recursos humanos, en el cual se debe tener en cuenta las competencias laborales, analizando los procesos fundamentales de la organización como son:

1. Selección.
2. Capacitación.
3. Beneficios laborales.
4. Evaluación del Desempeño

Por todo lo planteado anteriormente, es necesario gestionar al personal hacia sus competencias, propiciando un intercambio de conocimientos que conduzca al crecimiento laboral de los trabajadores y al crecimiento de la organización, la cual trabaja en función de identificar la “mejores prácticas” para colocarlas al servicio de todos. El objetivo final de dicha gestión consiste en estandarizar el nivel de adquisición de las competencias que exhiben los empleados en su puesto de trabajo.

CONCLUSIONES

El recurso humano es reconocido como el elemento dinamizador para la gestión del conocimiento, pues es en las personas en donde se generan los conocimientos.

La propuesta de acciones para implementar la gestión por competencias como herramienta para gestión de los recursos humanos reviste gran importancia, ya que constituye un estilo de dirección donde prima el factor humano, con el objetivo de buscar los talentos en la organización y utilizar su *know how* para desarrollar las competencias de los demás hacia la creación y desarrollo del talento organizativo.

BIBLIOGRAFIA

1. Abravanel, H. et al. “Cultura Organizacional”. Legis Editores, S.A. Colombia. Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba”. Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. Cuba. La Habana. Mayo, 2002.

2. Alabart Pino, Y. y Portuondo Vélez, A.L.: "La cultura empresarial, una variable a considerar en la competitividad de las empresas. Folletos Gerenciales. Año 3. No. 3. Marzo 1999. La Habana. Cuba.
3. Bases para la Introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba. Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente. Cuba. La Habana.
4. Bueno Campos, Eduardo. La gestión del conocimiento: nuevos perfiles profesionales. VI. Seminario Iberoamericano para el intercambio y actualización en Gerencia en Ciencia y Tecnología. [disquete]. Ibergecyt 2001 "La gestión del conocimiento." La Habana. Julio 2001
5. Brooking, Annie. El capital intelectual. El principal activo de las empresas. España: PAIDÓS, 1997. 235 p.
6. Cuesta Santos, Armando. "Tecnología de Gestión de Recursos Humanos". Editorial Academia, La Habana, Cuba. (1999).
7. Cuesta Santos, Armando 2002 "Gestión del Conocimiento. Análisis y proyección de los Recursos Humanos." Editorial Academia de La Habana.
8. Díaz, Fuentes Evelyn, "La Gestión del Conocimiento en la toma de decisiones. Diseño de una Metodología". Tesis de Diploma, Universidad de Pinar del Río, 2004, Pp 140-143.
9. Dávila, Lage A. "La Economía del Conocimiento y el Socialismo". Cuba Socialista. Revista Técnica y Política. La Habana. Cuba. 2003-2004.
10. Davis, K. y J.Newtrom.(1993). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial : Mc Graw – Hill. México. 400p
11. Edvinsson, L. y Malone, M.S. (1999): El Capital Intelectual. Gestión 2000. Barcelona.
12. Flores Vivar, Jesús.. La Gestion del Conocimiento en la Empresa. Artículo publicado e el II Taller sobre Inteligencia Empresarial.
13. García-Tapia Arrequí, Joaquín. (2000). La importancia estratégica de la Gestión del conocimiento. Suplemento Economía & Empleo del Diario de Sevilla, 4 de Junio de 2000.
14. García - Morales Huidobro, Elisa. "Herramientas para la gestión del conocimiento: el mapa documental, una experiencia práctica de implantación sobre la Intranet Corporativa". En: Jornadas prácticas de gestión del conocimiento en las organizaciones, 2da Madrid 2000.
15. García de Junco Julio, Casa Nueva Rocha Cristóbal (Coordinación y dirección). "Gestión de Empresa. Enfoques y técnicas en la práctica". Ediciones Pirámides. S.A. 1999. Madrid. España.
16. Hacia las Sociedades del conocimiento. Informe Mundial. Editorial UNESCO. 2005.
17. Chiavenato, Idalberto. 1994. Introducción a la teoría general de la administración/Idalberto Chiavenato. 3 ed. Colombia: Mc Graw-Hill,
18. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración/ Idalberto Chiavenato. 3 ed. Colombia: Mc Graw-Hill, 1994
19. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración/ Idalberto Chiavenato. 3 ed. Colombia: Mc Graw-Hill, 1994.

20. Koontz, Harol D. The management theory jungle. Journal of the Academy of Management 4 (3): 174-188, dic. 1961. Ciado por: Enciclopedia del Management. España: Editorial Océano, 1988.
21. Meltzer Morton. F. "La Información, Recurso Fundamental de la Gerencia". Editorial Norma. Colombia 1983. Primera edición en Español.
22. Piloto Farrucha Manuel. Sistema de Gestión del Conocimiento para una Consultoría de Inteligencia Empresarial. INTEMPRES. 2006
23. Pérez Narbona, J: "Guía para la indagación de la Cultura Organizacional". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana. 1991.
24. W. De Long David , Fahey Liam. "Diagnóstico de las barreras culturales frente a la Gestión del Conocimiento". (2000)
25. www.uh.cu/facultades/economia/Contenido/Integestionempresarial/ponenciascentrales/II1Carlos%20Lazcano.doc