

Identificación de expertos como fuente de conocimiento en las organizaciones

Álvaro Antonio Aures García

aauresg@gmail.com / <https://orcid.org/0000-0003-2433-5094>

Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú

Adelaida Estela Balvín Landeo

stell.landeo@gmail.com / <https://orcid.org/0000-0002-9869-3858>

Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Lima, Perú

Recibido: 1/8/2021 Aceptado: 9/9/2021

doi: <https://doi.org/10.26439/ciis2021.5579>

RESUMEN. El artículo contextualiza la identificación de expertos en las organizaciones que gestionan proyectos de envergaduras notables en su sector, por medio del mapeo de los coeficientes de competencias que se encuentran circunscritos, en primera instancia, a su trayectoria profesional y seguidamente al dominio avanzado sobre una temática en particular que haya tenido el reconocimiento por sus pares. A efectos de asociarlo a un entorno de demanda de conocimientos específicos, con profesionales altamente activos y motivados por aprender y solucionar problemas, que confluyen en una comunidad de aprendizaje sostenible.

La investigación expuesta en el artículo hace referencia a una propuesta metodológica de identificación de expertos basada en la literatura que involucra un conjunto de conceptos de la gestión del conocimiento en el marco de trabajo de las organizaciones, enfatizando especialmente en la identificación y valorización del conocimiento experto para mejorar la competitividad de los equipos de proyectos y facilitar la innovación en entornos altamente colaborativos. Tomando como referencia lo señalado, el estudio evaluó a un conjunto de profesionales directivos y coordinadores de proyectos que laboran en diversas instituciones.

PALABRAS CLAVE: gestión del conocimiento / conocimiento experto / páginas amarillas de expertos

IDENTIFICATION OF EXPERTS AS A SOURCE OF KNOWLEDGE IN ORGANIZATIONS

Abstract. The article contextualizes the identification of experts in organizations that manage significant projects in their sector by mapping limited competence coefficients, in the first instance, to their professional background and then to the advanced domain on a particular topic recognized by their professional background peers. To associate it in an environment of demand for specific knowledge with highly active professionals motivated to learn and solve problems that converge in a sustainable learning community.

The research refers to a methodological proposal for the identification of experts based on literature that involves a set of concepts of knowledge management in the framework of organizations, with particular emphasis on the identification and valorization of expert knowledge to improve the competitiveness of project teams and facilitate innovation in highly collaborative environments. Concerning the mentioned, the study focused on the evaluation of professionals and project management coordinators.

KEYWORDS: knowledge management / expert knowledge / expert yellow pages

1. INTRODUCCIÓN

La conjunción de la gestión del conocimiento y las plataformas tecnológicas se ha convertido en la actualidad en un factor diferenciador y de valor en la producción y competitividad de las organizaciones porque les permite localizar y transferir el conocimiento entre los diversos actores que componen su cadena de valor productiva, mejorando e innovando los productos o servicios que ofertan al mercado global. Esto ha llevado a que las organizaciones incorporen paulatinamente en su gestión herramientas y métodos para identificar y organizar los dominios de conocimientos existentes en los expertos con la finalidad de posibilitar que cualquier miembro o equipo de proyecto interactúe con ellos de manera rápida y oportuna.

Teniendo como base lo mencionado, el artículo señala de manera explícita la identificación de expertos con coeficientes de competencias altas para mejorar el marco de trabajo de los equipos de proyectos de cualquier organización. La identificación de este tipo de profesional se circunscribe a través de un enfoque metodológico constituido por tres etapas: (i) el diagnóstico situacional cognitivo que determina los aspectos claves que gobiernan la localización, adquisición y transferencia del conocimiento individual y grupal con el experto; (ii) la taxonomía que se circunscribe a identificar las temáticas de poco dominio o de falta de conocimiento por los diversos actores de una organización; y (iii) la valoración del conocimiento experto en base a un estudio de coeficientes de competencias que permite a las organizaciones identificar a los expertos con trayectoria y dominio en el tema, reconocidos por sus pares, y cualificados para brindar información objetiva sobre una determinada consulta.

Es importante señalar que la identificación del experto está cimentada en el desarrollo de una metodología que involucra los conceptos de la gestión del conocimiento y las pruebas sistemáticas realizadas a los diferentes equipos de proyectos que vienen laborando en diversas instituciones a nivel nacional e internacional.

2. MARCO TEÓRICO

Uno de los puntos focales en el desarrollo de la investigación se relaciona con el análisis del material bibliográfico de la gestión del conocimiento en el ámbito organizacional, desde modelos vinculados con el aprendizaje colaborativo hasta el desarrollo de redes de expertos, con la finalidad de validar la importancia de la localización del conocimiento clave en la organización para solucionar los problemas de manera efectiva, generando de esta manera ventajas competitivas en su espectro de actuación.

2.1 Contexto de la gestión del conocimiento

La importancia creciente de aplicar estrategias globalizadas, con base en el entorno competitivo, está requiriendo constantemente que las organizaciones renueven sus flujos de información y

conocimiento en sus actividades productivas con la finalidad de innovar en su gestión. Según Bueno (1998), citado por Archibold y Escobar (2015), las diferencias competitivas de las organizaciones se están cimentando en gran medida en las interacciones sociales con las personas, a nivel intraorganizacional, que buscan continuamente conocimientos con sus pares para solucionar determinados problemas y aumentar su capacidad cognitiva.

Es importante manifestar que los inicios de la gestión del conocimiento se enmarcaron principalmente en las organizaciones privadas, debido a que muchas de estas utilizaron las tecnologías de la información para evolucionar y adaptarse rápidamente a las nuevas necesidades de su entorno competitivo en función del conocimiento de valor que incorporaron a los productos, bienes y servicios que ofertan al mercado (Pérez, 2016).

Para Sveiby *et al.* (2015), la innovación en las empresas se logra a través de un conocimiento accesible en los diferentes niveles organizacionales porque a partir de este elemento intangible se crean productos basados en el conocimiento que van generando nuevas competencias y beneficios competitivos. Es decir, la innovación está fuertemente condicionada por la capacidad de cooperar, valorar la experiencia, aplicar el aprendizaje y la forma en que se tiene organizado el conocimiento dentro de una organización.

Del mismo modo, Wiig, citado por Mohajan (2017), hace referencia a que el conocimiento consiste en identificar adecuadamente los hechos, conceptos, perspectivas y metodologías que se acumulan e integran en largos periodos de tiempo para su disponibilidad efectiva ante problemas y situaciones específicas. En el caso de una organización, el autor menciona que el conocimiento creado, utilizado y transferido adecuadamente tiene un impacto significativo en sus fronteras competitivas debido a que genera toma de decisiones adecuadas para su inserción en nuevos mercados.

En relación con lo mencionado, los autores enfatizan que las organizaciones actualmente están recurriendo al conocimiento generado en su entorno para incrementar las brechas competitivas con sus competidores, haciendo uso de las tecnologías de la información y respondiendo con efectividad las demandas de los clientes y consumidores en diversos periodos.

2.2 Modelos de la gestión del conocimiento

Existen una variedad de modelos de gestión del conocimiento en el contexto de la literatura internacional; sin embargo, para la propuesta metodológica de identificación de expertos en las organizaciones se tomaron como referencia los siguientes modelos:

- *Modelo de Karl Wiig*

Según Wiig, citado por Mohajan (2017), existen tres formas de conocimiento que deberán ser analizadas y consideradas por las organizaciones para mantener su competitividad

sosteniblemente: conocimiento público, conocimiento experto compartido y conocimiento personal. En el caso del conocimiento experto compartido, es sostenido exclusivamente por los trabajadores del conocimiento y se comparte dentro de los ámbitos organizacionales a través de plataformas tecnológicas como las páginas amarillas de expertos.

- *Modelo de Nonaka y Takeuchi*

El modelo hace una representación de los procesos de transformación del conocimiento, en sus diferentes etapas: socialización, exteriorización, combinación e interiorización; que son vistas y articuladas generalmente por los profesionales que realizan actividades de investigación o proyectos con sus pares dentro y fuera de una organización (Nonaka y Takeuchi, 2009).

Arambarri (2014) hace mención de un conjunto de procedimientos de gestión del conocimiento basados en los principios de Nonaka y Takeuchi para que las organizaciones implementen entornos colaborativos que visen la viabilidad de trabajar en proyectos geográficamente dispersos, con equipos externos, a efectos de crear, gestionar y transferir conocimiento en un único espacio.

- *Modelo de Arthur Andersen*

Modelo citado por Flores y Ochoa (2016), el cual circunscribe un conjunto de factores estratégicos de la gestión del conocimiento para fortalecer el ámbito de acción de una organización que aprende y que busca la innovación dentro y fuera de sus fronteras competitivas. Asimismo, el autor hace hincapié en que las organizaciones deberán focalizarse en la construcción de comunidades de práctica o desarrollar las capacidades cognitivas entre las personas y equipos para generar nuevos conocimientos antes de invertir en tecnologías de la información.

- *Modelo de Choo*

Para Choo (2016), el conocimiento es un componente que a través del tiempo ha generado valor para una organización inteligente porque resalta el uso adecuado de las lecciones aprendidas y la toma de decisiones inteligentes como pilares fundamentales para la innovación. Este modelo se centra en la selección e incorporación de fuentes de información y conocimientos en la propia gestión de la organización y asimilada en su entorno competitivo.

- *Modelo de Holsapple y Joshi*

Holsapple y Joshi, citado por Marin y Zarate (2008), unifican los diferentes enfoques de la gestión del conocimiento en tres dimensiones fundamentales: (a) los recursos del conocimiento; (b) las actividades inherentes a la gestión del conocimiento; y (c) los factores de influencia.

En relación con la primera dimensión, el autor hace mención del conocimiento de las personas como fuentes esenciales de productividad, competitividad e innovación en las tareas funcionales de la organización y que estos pueden ser capitalizados a través de las tecnologías de la información como un elemento dominante para transferirlos a todos los ámbitos que se requieran, ya sea por portales corporativos, redes de expertos, entre otros (Alavi y Leidner, 2001).

2.3 Conocimiento experto en las organizaciones

Uno de los primeros conceptos de “expertos” fue realizado por el científico Niels Bohr, quien lo definió como la persona que a lo largo de su trayectoria profesional y académica ha tenido errores en su campo de estudio o de trabajo fortaleciéndose y aprendiendo de estos. Por tal razón, la competencia experta adquirida por una persona lo califica como un ente de consulta práctico y experimentado para orientar y solucionar determinados problemas.

Sin lugar a dudas, el experto es aquella persona identificable por sus conocimientos que destaca entre un conjunto de profesionales y es considerado por sus pares como una fuente confiable de habilidades y experiencias para asesorar casos específicos de acuerdo a su espectro de actuación. Para Robles y Rojas (2015), los expertos se caracterizan por complementar habilidades y conocimientos especializados producto de un conjunto de errores y prácticas exitosas sobre una actividad en particular.

Para las empresas del sector público y privado, el juicio de expertos es una de las herramientas que ayuda a definir estrategias y acciones de competitividad con relación al desarrollo de nuevos productos y servicios que desean brindar a un mercado global. La fiabilidad de la opinión de una persona, reconocida como experto por sus pares, generalmente coadyuva a definir los límites de acción de una estrategia, mejorar los procesos productivos o desarrollar nuevas soluciones innovadoras en favor de la organización, manteniéndola continuamente en un espacio altamente competitivo.

Para Cabero y Llorente (2013), el conocimiento de los expertos permite que las organizaciones tengan una amplia información sobre las temáticas de estudio a efectos de tomar decisiones basadas en su aprendizaje. Sin embargo, debemos mencionar que los expertos utilizan una serie de criterios estructurados del conocimiento que apoyan la emisión de opiniones informadas sobre un determinado tema con evidencia, juicios y valoraciones.

2.4 Páginas amarillas de expertos en las organizaciones

Uno de los temas abordados por Drucker (2006) fue el denominado “trabajador del conocimiento” que produce continuamente conocimientos e ideas para mejorar las acciones productivas de una organización, identificando a través de nuevas experiencias, sus fortalezas y debilidades para aprender y desarrollar nuevas capacidades cognitivas en favor de la competitividad organizacional.

Para Prada (2005), las redes forjadas a través del conocimiento establecen vínculos formales e informales de trabajo y de aprendizaje continuo entre las diferentes personas que desarrollan actividades en común. Sin embargo, para alcanzar dichos objetivos las relaciones entre las personas expertas y novatas no deben ser únicamente bilaterales, sino integrales de acuerdo al rol que desempeñan dentro de la organización.

Se infiere de los conceptos señalados que la construcción, el desarrollo y la socialización de conocimientos deben ser soportados por herramientas tecnológicas y procedimientos de gestión adecuados con la finalidad de abrir la acción del conocimiento hacia los objetivos estratégicos, productivos y competitivos de una organización. Según Angulo (2007), las páginas amarillas de expertos permiten identificar los datos básicos de un experto, sus redes de contactos, intereses personales y la descripción de su experiencia en la ejecución de los proyectos en los que ha participado dentro y fuera de la organización, con la finalidad de recurrir a ellos en línea y obtener información acerca de cómo resolver una eventualidad producida en la gestión de proyectos, áreas administrativas o de investigación, destacando su experiencia y competencia sobre determinado tema.

3. METODOLOGÍA DE IDENTIFICACIÓN DE EXPERTOS

La investigación propone una metodología para identificar expertos que gestionan proyectos de envergaduras notables en sus organizaciones, con enfoque de la gestión del conocimiento, tomando como precepto los conceptos emitidos por los autores Wiig, Choo, Holsapple, Andersen, Nonaka y Takeuchi, entre otros, que en su conjunto proveen de un arquetipo de identificación de expertos a nivel organizacional.

Ante lo expuesto, el artículo expone en su tenor un marco metodológico que contempla tres elementos claves para identificar al experto en cualquier ámbito organizacional y que a través de este proceso se puede sistematizar posteriormente por medio de una página amarilla de experto.



Figura 1. Marco metodológico para identificar expertos
Elaboración propia

3.1 Diagnóstico

Uno de los primeros puntos por considerar es el diagnóstico situacional cognitivo de los colaboradores o profesionales de una organización con la finalidad de determinar los aspectos claves que gobiernan la localización, adquisición y transferencia del conocimiento individual y grupal con el experto.

Para realizar un diagnóstico, debemos considerar los diferentes procesos (véase la figura 2) que involucran el conocimiento de los expertos con el fin de determinar la transferencia de lo aprendido a nivel grupal y organizacional.

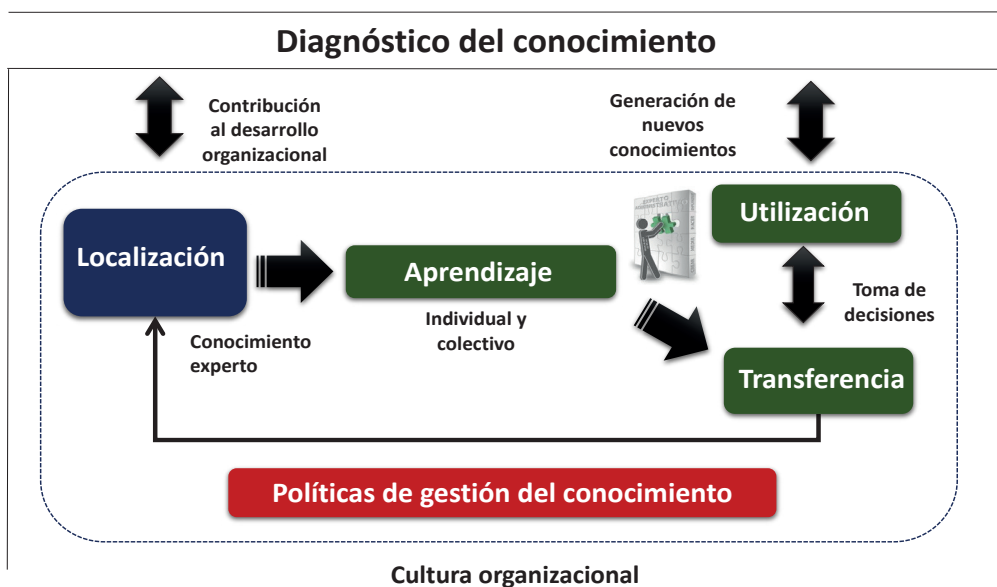


Figura 2. Procesos del diagnóstico situacional del conocimiento

Fuente: Adaptado de Bellinza *et al.* (2011) y Probst (2001)

3.2 Taxonomía

Con base en los conceptos estipulados anteriormente, podemos inferir que la taxonomía que se vaya a utilizar en cualquier ámbito organizacional estará circunscrita a un modelo de red de gestión del conocimiento cuyo tenor conceptual se focaliza en la localización del activo de conocimiento, transferencia del conocimiento y aprendizaje colectivo entre los diversos actores que gestionan proyectos, programas y otros dentro de la organización (Phillip, 2017).

La figura 3 expresa la vinculación unívoca entre los grupos de trabajo, haciendo uso de redes de intercambio de experiencias para generar nuevas ideas y acciones estructuradas importantes y estratégicas para cada organización, coadyuvando, de esta manera, a la elaboración de productos y servicios que ofrecen a la sociedad.

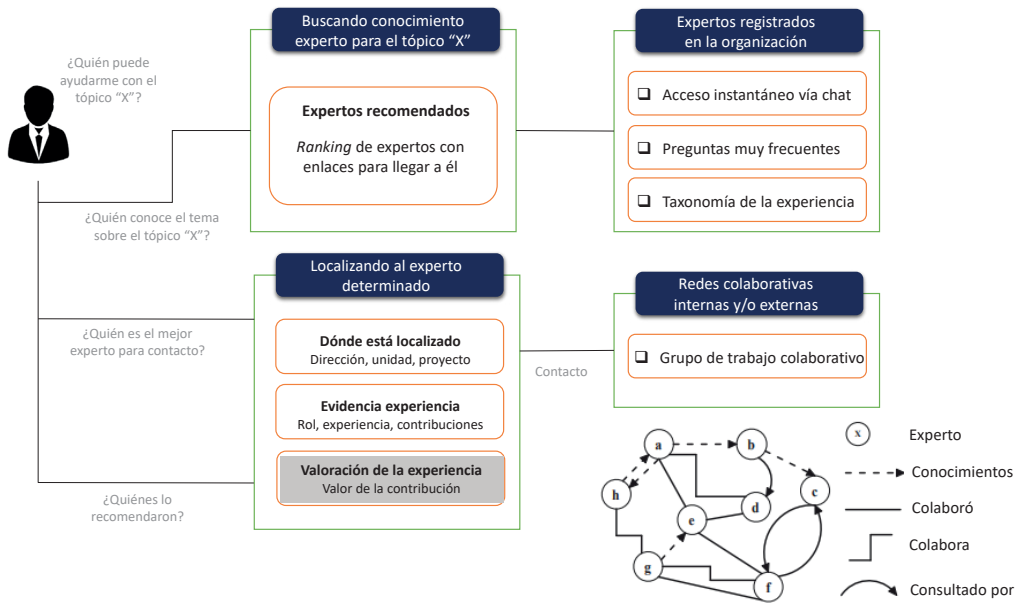


Figura 3. Taxonomía para la identificación del experto
Elaboración propia

3.3 Valoración

La valoración del conocimiento experto es un instrumento útil que permite a las organizaciones identificar profesionales o personas con trayectoria en el tema, reconocidas por sus pares y cualificadas para brindar información objetiva sobre una determinada consulta.

Para validar lo señalado, en primer lugar debe analizarse si los profesionales entrevistados tienen experiencia en el sector académico, público y privado con el fin de determinar los procesos de crecimiento profesional. En segundo lugar, definir la frecuencia de consultas que se realizan al profesional entrevistado con la finalidad de obtener conocimientos que le permita solucionar un problema identificado en el marco de la gestión de proyectos u otro.

Posteriormente, se debe proceder a evaluar el coeficiente de competencia experta (K), sobre los temas en los cuales se les ha realizado continua consulta, con la finalidad de identificar las competencias más significativas del profesional en el marco de la gestión de proyectos u otro. Asimismo, se deben definir los valores de las fuentes de argumentación (coeficiente de argumentación, K_a) en función de las respuestas que emiten los profesionales en cada uno de los temas sobre los que serán entrevistados (Almenara y Osuna, 2013).

Tabla 1
Valoración de las fuentes de argumentación para determinar Ka

Fuente de argumentación	Grado de influencia sobre los temas objeto de estudio		
	Alto	Medio	Bajo
• Investigaciones que se realizaron en los temas expuestos en la entrevista	0,3	0,2	0,1
• Conocimiento experto generado a través de la actividad profesional	0,5	0,4	0,2
• Publicaciones con profesionales locales y nacionales	0,05	0,05	0,05
• Publicaciones con profesionales extranjeros sobre las temáticas expuestas en la entrevista	0,05	0,05	0,05
• Conocimiento de la problemática de manera fiable y objetiva	0,05	0,05	0,05
• Uso de herramientas o intuición para solucionar el problema	0,05	0,05	0,05

Elaboración propia

Es importante mencionar que la valoración del conocimiento permite en una primera instancia seleccionar y conocer a los expertos que están relacionados con los temas de dominio y, en segundo lugar, comprobar la racionalidad y coherencia de las opiniones emitidas ante determinado problema haciendo uso del coeficiente de competencia experta.

4. RESULTADOS

Para validar la metodología propuesta se entrevistó a un conjunto de profesionales directivos pertenecientes a diversas organizaciones rectoras en su sector y que gestionan proyectos y programas de envergadura nacional, siendo muchos de ellos directores, jefes o coordinadores de proyectos.

Uno de los primeros pasos fue la realización del diagnóstico situacional del conocimiento en las unidades u oficinas de gestión de proyectos de las organizaciones que fueron objeto de estudio, observándose en todas ellas que los equipos de proyectos no realizaban adecuadamente la localización del conocimiento experto por tres factores fundamentales: (a) desconocimiento de los expertos temáticos en su organización; (b) insatisfacción de la transferencia del “conocimiento experto” hacia los equipos de proyectos para solucionar de manera conjunta problemas; y (c) los pocos expertos identificados dentro y fuera de la organización no transferían el conocimiento por falta de políticas de colaboración y comunicación que coadyuven a obtener un aprendizaje colectivo.

Como respuesta a lo mencionado, los equipos de proyectos no generaban redes de colaboración con expertos, ya que, según los entrevistados, dichos expertos, en muchos casos, no respondían a sus requerimientos o simplemente emitían opinión muy subjetiva sobre el problema que se quería solucionar.

En el marco de la taxonomía de la gestión de proyectos, se identificaron los procesos y los activos de conocimiento utilizados por los equipos de proyectos. Esto permitió elaborar la taxonomía sobre los distintos tipos de conocimientos que se demandaban con mayor frecuencia entre los equipos de proyectos y a quiénes se recurría frecuentemente para la transferencia del conocimiento solicitado.

Posteriormente, se procedió a definir la valoración del conocimiento experto con la finalidad principal de identificar adecuadamente a los colaboradores expertos que tenían dominio sobre una temática determinada, analizando la racionalidad y coherencia de las opiniones emitidas. Los elementos utilizados para identificar y clasificar a los expertos se circunscribieron en una tabla de valoración de la competencia experta con el fin de obtener elementos de información y de juicio conclusivos sobre la efectividad de la solución de un problema planteado.

Al implementarse el marco metodológico de la identificación de expertos, las organizaciones estudiadas identificaron y clasificaron a los expertos en función de su nivel de coeficiente de competencia ($0,8 < K < 1,0$) y de acuerdo a la temática de dominio (áreas identificadas en la taxonomía), representando, así, una mejora en la ejecución de sus actividades y asignando valores expectantes al conocimiento del experto.

Es importante manifestar que la metodología propuesta en las organizaciones permitió que los equipos de proyectos localizaran con mayor frecuencia y efectividad el conocimiento experto, que fue valorado y seleccionado de acuerdo a sus capacidades cognitivas, existiendo una satisfacción plena de la transferencia del conocimiento experto hacia los equipos de proyectos. Otro punto importante es la calidad de la transferencia del conocimiento de los expertos a los gestores de proyectos, lo cual ha generado lazos de confianza organizacional para realizar trabajos de manera conjunta en la gestión de los proyectos.

5. CONCLUSIONES

La validación de la metodología propuesta para identificar al experto se ha circunscrito estrictamente en las organizaciones nacionales que gestionan proyectos o programas de envergaduras notables en su sector, lo que nos condujo a realizar entrevistas y cuestionarios a un número mayor de cincuenta profesionales directivos.

La investigación ha denotado que las organizaciones no tienen implementadas y/o formalizadas políticas de la gestión del conocimiento y de herramientas de localización de expertos internamente, lo cual fue manifestado en las entrevistas que se realizaron a los

equipos de proyectos de cada organización. Sin embargo, al implementarse la metodología de identificación de expertos, los integrantes de cada equipo comenzaron a generar redes de contactos para compartir conocimientos con los expertos a fin de obtener respuestas rápidas y objetivas en su gestión.

En el marco de la taxonomía, los equipos entrevistados manifestaron frecuentemente la necesidad de localizar expertos temáticos en los diferentes puntos críticos de la gestión de proyectos, tales como análisis de impacto social, análisis de factibilidad, técnicas de negociación, comunicación en conflictos, entre otros, a efectos de renovar el conocimiento para solucionar problemas de una manera efectiva.

La identificación de expertos en las organizaciones ha influido abiertamente en los procesos de la transferencia del conocimiento y la generación de ambientes colaborativos, en distintas temáticas, orientados a fortalecer el aprendizaje individual y colectivo para la resolución de problemas específicos en la gestión de proyectos.

El artículo brinda las bases necesarias para elaborar una estructura o arquitectura tecnológica que determine la construcción de las páginas amarillas de expertos organizacionales estandarizados, considerando los factores de dominio y de coeficiente de competencia experta sobre una temática determinada.

REFERENCIAS

- Alavi, M., y Leidner, D. E. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Almenara, J., y Osuna, J. (2013). *La utilización del juicio de experto para la evaluación de TIC: el coeficiente de competencia experta*. Universidad de Sevilla.
- Andersen, A. (1999). *El management en el siglo XXI*. Granica.
- Angulo, N. (2007). Ubicando el conocimiento experto: las páginas amarillas. *Innovación Educativa*, 7(40). <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179420967004.pdf>
- Archibold, W., y Escobar, A. (2015). Capital intelectual y gestión del conocimiento en las contralorías territoriales del departamento del atlántico. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 133-146. <https://doi.org/10.15665/rde.v13i1.342>
- Arambarri, J. (2014). *Metodología de evaluación y gestión del conocimiento dinámico por procesos utilizando como soporte TIC el entorno colaborativo de trabajo basado en el modelo de creación de conocimiento de Nonaka-Takeuchi. Caso de estudio en el área de Gestión de proyectos de I+D+i en institución avanzada en conocimiento* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. Biblioteca Universidad de Córdoba.

- Bellinza, M., Guerrero-Barrera, N., Colon-Sirtori, S., y Ramírez-Mercado, W. (2011). Gestión del conocimiento: aproximaciones teóricas. *Clío América*, 5(10), 257-271. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5114804>
- Cabero, J., y Llorente, M. (2013). La aplicación del juicio de experto como técnica de evaluación de las tecnologías de la información (TIC). *Revista Eduweb*, 7(2), 11-22.
- Choo, C. (2016). *The Inquiring Organization: How Organizations Acquire Knowledge and Seek Information*. Oxford University Press.
- Drucker, P. (2006). *Innovation and Entrepreneurship*. HarperCollins.
- Flores, J., y Ochoa, S. (2016). *Los modelos de gestión del conocimiento y su relación con la cultura organizacional: una revisión teórica*. Universidad de Guadalajara.
- Marin, J., y Zarate, E. (2008). Propuesta de un modelo integrador entre la gestión del conocimiento y el trabajo en equipo. *Intangible Capital*, 4(4), 255-280.
- Mohajan, H. (2017). The Impact of Knowledge Management Models for the Development of Organizations. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 5(1), 12-33.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. Oxford University Press.
- Prada, E. (2005). Las redes de conocimiento y las organizaciones. *Revista Bibliotecas y Tecnologías de la Información*, 2(4), 16-25.
- Pérez, G. (2016). Gestión del conocimiento en el sector público chileno. En F. Ferreira (Org.), *Experiencias Internacionales de Implementación de la Gestión del Conocimiento en el Sector Público* (pp. 47-68). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.
- Phillip, M. (2017). *How Organizations Use Collaboration to Create Knowledge* [Tesis doctoral, University of Pennsylvania]. ProQuest. <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI10255888>
- Probst, G., Raub, S., y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. Pearson Educación.
- Robles, P., y Rojas, M. (2015). La validación por juicio de expertos: dos investigaciones cualitativas en lingüística aplicada. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada*, 18, 124-139. <https://doi.org/10.26378/rmlael918259>
- Sveiby, K., Gripenberg, P., y Segercrantz, B. (2015). *Challenging the Innovation Paradigm*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203120972>.