

FORMATO DE IDENTIFICACION DE PONENCIAS

1. **CÓDIGO DE LA COMUNICACIÓN: 398**

2. **TÍTULO COMPLETO: Aprendizaje Organizacional, Gestión de Conocimiento y Capacidad Innovativa en Negocios de Servicios Intensivos en Conocimiento, Caso Consultores Independientes de Ciudad Guayana, Venezuela**

3. **EJE TEMÁTICO (VER ANEXO): 3.2 Gestión del conocimiento: enfoques, metodologías y casos.**

4. **AUTORES: (COMPLETAR CON CADA UNO DE LOS AUTORES)**

- **APELLIDO, NOMBRE: Arzola Hamilton, Minerva**
- **INSTITUCIÓN: UNEXPO, Vicerrectorado Puerto Ordaz**
- **EMAIL: marzolah@cantv.net, minearzola@gmail.com**
- **PAÍS: Venezuela**

5. **RESUMEN:**

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD INNOVATIVA EN NEGOCIOS DE SERVICIOS INTENSIVOS EN CONOCIMIENTO, CASO CONSULTORES INDEPENDIENTES DE CIUDAD GUAYANA, VENEZUELA

ARZOLA Minerva H¹

¹Dpto. de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Experimental Politécnica (UNEXPO), Antonio José de Sucre, Venezuela. minearzola@gmail.com.

Los negocios de servicio intensivos en conocimientos, KIBs, son organizaciones cuya principal ventaja competitiva es el uso y generación de conocimiento. En el Estado Bolívar, Venezuela, desde hace mas de 40 años, se ha venido consolidando un tejido

industrial muy importante, con la localización de grandes empresas básicas, impulsoras del desarrollo industrial de esta región, con importantes requerimientos de servicios intensivos en conocimientos. Por otra parte, en esta región existe la mayor concentración de profesionales con experiencia promedio de más de 15 años, quienes en la actualidad se desempeñan como consultores de servicios especializados, en diversas áreas, desde ingeniería muy especializada hasta la denominada ingeniería blanda. Según el Registro Nacional de Consultores en el Estado Bolívar existen alrededor de 160 consultores independientes, www.sencamer.gob.ve. Este trabajo tiene como propósito, validar estadísticamente la relación entre el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación en negocios intensivos de conocimientos, caso consultores independientes ubicados en Ciudad Guayana, estado Bolívar, Venezuela. Se consultó un 30% de la población, se utilizaron dos instrumentos para recopilar la información, uno con 27 preguntas cerradas evaluadas por una escala de Licker y otro con 9 preguntas abiertas, mediante 10 variables tipo se realizó el análisis estadístico. Como resultados más importantes de este proyecto destacan que los consultores independientes de Ciudad Guayana aprenden permanentemente, lo cual les permite ser generadores y usuarios de conocimiento, condición indispensable para estimular el proceso innovador en sus clientes. Se encontraron niveles de correlación entre aprendizaje organizacional, gestión de innovación y capacidad de innovación superiores al 0,75. En cuanto al tipo de aprendizaje. El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento tienen un coeficiente de correlación de 91%, mientras la gestión del conocimiento y la capacidad innovativa son de 0,76.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, innovación, consultores independientes. Ciudad Guayana

6. TRABAJO COMPLETO

Aprendizaje Organizacional, Gestión de Conocimiento y Capacidad Innovativa en Negocios de Servicios Intensivos en Conocimiento, Caso Consultores Independientes de Ciudad Guayana, Venezuela

ARZOLA Minerva H¹

¹ Dpto. de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional Experimental Politécnica (UNEXPO), Antonio José de Sucre, Venezuela. minearzola@gmail.com.

RESUMEN

Los negocios de servicio intensivos en conocimientos, KIBs, son organizaciones cuya principal ventaja competitiva es el uso y generación de conocimiento. En el Estado Bolívar, Venezuela, desde hace más de 40 años, se ha venido consolidando un tejido industrial muy importante, con la localización de grandes empresas básicas, impulsoras del desarrollo industrial de esta región, con importantes requerimientos de servicios intensivos en conocimientos. Por otra parte, en esta región existe la mayor concentración de profesionales con experiencia promedio de más de 15 años, quienes en la actualidad se desempeñan como consultores de servicios especializados, en diversas áreas, desde ingeniería muy especializada hasta la denominada ingeniería blanda. Según el Registro Nacional de Consultores en el Estado Bolívar existen alrededor de 160 consultores independientes, www.sencamer.gob.ve. Este trabajo tiene como propósito, validar estadísticamente la relación entre el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación en negocios intensivos de conocimientos, caso consultores independientes ubicados en Ciudad Guayana, estado Bolívar, Venezuela. Se consultó un 30% de la población, se utilizaron dos instrumentos para recopilar la información, uno con 27 preguntas cerradas evaluadas por una escala de Licker y otro con 9 preguntas abiertas, mediante 10 variables tipo se realizó el análisis estadístico. Como resultados más importantes de este proyecto destacan que los consultores independientes de Ciudad Guayana aprenden permanentemente, lo cual les permite ser generadores y usuarios de conocimiento, condición indispensable para estimular el proceso innovador en sus clientes. Se encontraron niveles de correlación entre aprendizaje organizacional, gestión de innovación y capacidad de innovación superiores al 0,75. El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento tienen un coeficiente de correlación de 91%, mientras la gestión del conocimiento y la capacidad innovativa son de 0,76.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, innovación, consultores independientes. Ciudad Guayana

1. INTRODUCCIÓN

La actual “sociedad del conocimiento”, plantea un reto para las organizaciones, desde la perspectiva de la asimilación de toda la información disponible, selección de aquella útil para la cumplir con los objetivos y que realmente contribuya con la ventaja competitiva. El proceso simple de asimilación implica internalizar la información y convertirla en conocimiento, el cual se fundamenta en el aprendizaje organizacional, propio del individuo, pero que sin embargo las organizaciones lo emulan de forma equivalente. Es decir, para la supervivencia de las empresas en este siglo es necesario que se conviertan en “organizaciones inteligentes” donde la capacidad de aprendizaje es un recurso

competitivo indispensable. Por supuesto, cuando se habla de competitividad se piensa en sentido amplio de innovación, que sin aprendizaje permanente y conocimiento, no tendría razón de ser. Diversos estudios fundamentan estas relaciones como los realizados por Dixon (2000) y Peter (2005).

En el proceso de gestión del conocimiento juegan un rol importante las empresas intensivas de conocimientos, particularmente las empresas consultoras de ingeniería, consideradas “ángeles de conocimiento” ya que promueven, dirigen y participan en el proceso innovador de sus empresas clientes. En Ciudad Guayana, se concentra una serie de empresas básicas, cuyo rol es el dinamizar el crecimiento del tejido industrial de la región. Esta situación particular ha propiciado la localización de una cantidad considerable de empresas consultoras de diversas especializaciones, incluyendo un contingente de consultores independiente que ejecutan su trabajo de forma individual.

En este orden de ideas, este proyecto tiene como objetivo validar estadísticamente la relación entre el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la capacidad de innovación en negocios intensivos de conocimientos, caso consultores independientes ubicados en Ciudad Guayana, estado Bolívar, Venezuela.

Este estudio es de carácter exploratorio, la información fue recopilada mediante dos encuestas. Una conformada por veinticinco preguntas estructuradas, incluyendo tres de control para validar el instrumento, evaluadas según la escala de Licker, aplicadas a una muestra de 53 consultores independientes ubicados en Ciudad Guayana, Venezuela. La otra encuesta fue de diez preguntas abiertas aplicadas a cinco expertos en el tema objeto de estudio, para complementar la caracterización de los tres aspectos: aprendizaje organización, gestión del conocimiento e innovación. Para establecer las relaciones entre éstos se realizó un análisis estadístico de correlación.

2. ESTADO DEL ARTE

Desde hace 30 años, cuando las empresas comienzan a percatarse de la existencia de elementos diferenciadores de carácter intangible que sostenían su permanencia en el mercado, permitiéndole poder responder a los cambios continuos y poder adaptarse rápidamente a su entorno, se comienza a investigar sobre cómo las empresas aprenden, como adquieren el conocimiento necesario y como adaptar al personal a ese proceso de aprendizaje permanente.

Para Dixon (2000), el aprendizaje organizativo es el uso intencionado de procesos de aprendizaje a escala individual, grupal o sistémica para transformar continuamente a la organización en una dirección que satisfaga cada vez más a las personas interesadas en ella.

En los últimos treinta años diferentes autores han propuesto algunos modelos que describen el proceso de aprendizaje organizacional, entre los cuales se pueden citar:

1. Modelo de Aprendizaje de Crossan, Lane y White (1999): en este modelo se propone el aprendizaje a nivel individual, grupal y organizativo, con cuatro procesos internos claves orientados por dos procesos dinámicos el *feed forward* (hacia adelante) y el *feed back* (hacia atrás), con sus flujos de relaciones e interdependencia. El aprendizaje individual ocurre en dos etapas fundamentales: intuir e interpretar. La intuición es la capacidad de generar ideas o intuiciones basadas en la experiencia personal previa, la observación y el reconocimiento de determinados patrones de conducta, es un acto del subconsciente. La interpretación consiste en el desarrollo de mapas cognitivos que permiten explicar y clarificar lo intuido previamente.

El aprendizaje a nivel de grupo consta de dos etapas: interpretar e integrar. Estas consiste en compartir y discutir mediante dialogo intenso las interpretaciones de cada uno de los miembros para desarrollar algo nuevo, que puede entenderse como la forma compartida de aproximarse a una realidad y actuar sobre la base del consenso generado. El aprendizaje a nivel organizativo lo conforman dos etapas bien diferenciadas: integrar e institucionalizar. El aprendizaje organizativo consiste en retener de forma explícita los conocimientos que poseen los individuos y que pertenecen a la organización. La institucionalización del aprendizaje lo establece la organización mediante procedimientos, reglas y pautas de actuación con miras a lograr los objetivos organizacionales. Esta capacidad de institucionalizar el aprendizaje, le permite responder al entorno y mantener la memoria tecnológica de la organización.

Finalmente, el proceso de feed forward se inicia con las aportaciones individuales, las ideas obtenidas del proceso de intuir e interpretar, compartido e interpretado a nivel de grupo y luego institucionalizado por la organización. En el proceso de feed back, lo aprendido y retenido en la memoria organizativa condiciona la actuación e interacción actual.

2. Modelo del Flujo de Energía: propuesto por Pedler (1997), describe la forma como las organizaciones que aprenden, a nivel individual y colectivo y se diferencia entre la visión y la acción. En el modelo interactúan las ideas, acciones, política y acciones, conceptos que interactúan como engranajes alimentados por el flujo de generado por el sistema de información, la estructura de incentivos o los

mecanismos de coordinación. A nivel de las personas, las ideas son el eje conductor de sus acciones, a nivel de la empresa son las políticas quienes modelan las operaciones; donde el proceso de retroalimentación se fundamenta en la revisión permanente de los resultados y corrección de las desviaciones identificadas.

3. Modelo de *Espiral de Conocimiento*: Nonaka y Takeuchi (1995) el modelo de aprendizaje planteado por estos autores se fundamenta en combinar el enfoque epistemológico y el ontológico para la creación del conocimiento en las organizaciones. La dimensión epistemológica del proceso clasifica el conocimiento en Tácito y Explicito, la dimensión ontológica hace referencia a las fuentes y ubicación del conocimiento a los niveles de los individuos, los grupos, las organizaciones y el contexto.

El Modelo de espiral de conocimiento esta basado en la teoría de las organizaciones que aprenden, plantean la existencia del conocimiento tácito y el conocimiento explicito, en cuya interacción se genera el verdadero valor del conocimiento para las organizaciones. Es interés de las empresas tratar reconvertir el conocimiento tácito en explicito a objeto de aumentar el conocimiento estructural de la organización, Este proceso de transformación ocurre de cuatro maneras:

- ✓ *Socialización*: es la transmisión de conocimiento persona a persona o cara a cara, se transfieren conocimientos, habilidades y competencias. La transferencia es de conocimiento tácito a conocimiento tácito, mediante conversación, la imitación, la observación y la práctica.
 - ✓ *Externalización*: consiste en transformar los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos, este proceso de transferencia de conocimientos es el más apreciado por las empresas, ya que el conocimiento tácito, propiedad del individuo, se traslada a la memoria organizacional en forma de conocimiento estructural. Puede ocurrir cara a cara, por modelos construidos, conceptos o por analogía.
 - ✓ *Combinación*: cuando se transforma un conocimiento explicito en otro conocimiento explicito, producto de la combinación, ampliación o complementación de conceptos utilizados para innovar, tomar decisiones, realizar una actividad rutinaria o resolver un problema en la empresa, a través de documentos, reuniones, comunidades de prácticas, redes intranet o extranet.
 - ✓ *Interiorización*: ocurre cuando las personas enriquecen su conocimiento tácito por el uso del conocimiento explicito de la organización. Puede definirse como un proceso de asimilación del conocimiento que otras personas han formalizado en la organización. La dinámica de conversión del conocimiento en este modelo requiere que ocurran los cuatro tipos de transferencia, a fin de garantizar el aprendizaje organizacional.
4. Modelo de Aprendizaje Organizacional: planteado por Senge (1994), en él se proponen las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. Estas disciplinas ocurren a nivel de las

prácticas, los principios y las esencias. Las prácticas son las acciones desarrolladas por los individuos. Los principios son lineamientos que regulan las acciones y las esencias representan el estado del ser que domina la disciplina.

Considerando que el aprendizaje organizacional se fundamenta en el aprendizaje individual, es recomendable analizar como ocurre este proceso en cada individuo, condiciones para que ocurra, limitaciones y sus vinculaciones. En primer lugar que el aprendizaje individual es indispensable para la supervivencia y evolución de los organismos vivos, en el caso del hombre la psicología cognitiva estudia como el individuo capta los datos de su entorno, cómo le da sentido, cómo lo almacena y cómo lo usa para cambiar el entorno. Existen tres formas cómo el individuo llega a saber algo:

1. Por experiencia directa, mediante la percepción de datos sensoriales, tales como colores, sonidos, olor, dolor.
2. Por transmisión de información, a través de comunicación oral, informes, bases de datos, libros, medios audiovisuales, entre otros.
3. Por la reorganización de lo que ya sabemos en una nueva configuración, cuando se proponen nuevos conocimientos resultados de procesos exploratorios y deductivos.

Según Huang y Otros (1999), la GC son aquellas acciones destinadas a organizar y estructurar los procesos, mecanismos e infraestructuras de la empresa con el fin de crear, almacenar y reutilizar los conocimientos organizativos. Rivero (2002), propone una filosofía para gestionar el conocimiento adecuadamente, donde se pretende cumplir con los tres objetivos de la GC: identificar los conocimientos requeridos, disponer de dichos conocimientos y aplicarlos convenientemente; a través de análisis y aplicación de cuatro enfoques de gestión, el Cultural, el Metodológico, el organizativo y el tecnológico, ver Figura 33.

Pavón e Hidalgo (1997), definen la gestión de la innovación tecnológica como “el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes, y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización”. Morin (1985), plantea que una gestión eficaz del proceso innovador debería prestar especial atención a las funciones básicas anteriormente descritas.

El reconocimiento del rol del sector servicios en el proceso innovador es uno de los principales logros de los expertos, que perdurara en el tiempo... las características y el performance del sector servicios tienen poderosa influencia en la actividad tecnológica de los países. Freeman (1999). El desarrollo de la sociedad de la información, del

conocimiento y de servicios es un proceso que ha tenido un impacto social comparable al surgimiento de la sociedad industrial, es decir, ha cambiado el sistema económico y social. Lee (2004), demostró empíricamente la influencia de las KIB's en la innovación industrial en Korea y particularmente las empresas grandes generan y utilizan las KIB's para mejorar el proceso innovador de sus productos y procesos.

Ceproguayana (2004), propone una metodología general que resumen los servicios prestados por los consultores a una organización, persona natural o jurídica que los solicita, independientemente de las áreas de conocimiento, cuyas fases de ejecución son:

- a) Diagnosticar su situación actual, sistema, instalación u obra y sus posibilidades de mejora.
- b) Aportar una solución que logre la mejora.
- c) Implantar soluciones al cambio propuesto.
- d) Definir y facilitar la creación de un sistema de planificación que ayude a mejorar la gestión del desempeño.
- e) Implementar el sistema diseñado y el cierre del servicio de consultoría.
- f) Diseñar una nueva organización, sistema, instalación u obra.

3. METODOS Y RECURSOS

Este estudio es de tipo descriptivo y exploratorio. La población objeto de estudio son los 163 consultores independientes localizados en Ciudad Guayana, Venezuela, según www.sencamer.gob.ve. La información base para el análisis se obtuvo a través de dos encuestas, una estructurada de 25 preguntas que evalúan la opinión de los consultores independientes relacionados con la caracterización del aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y el proceso innovador. La otra encuesta fue de diez preguntas abiertas aplicadas a cinco expertos en el tema. Se realizó la validez de contenido con tres especialistas en el tema y se verificó la fiabilidad con el Coeficiente Alfa de Cronbach de 0,6669. Se consultaron 53 consultores independientes. Finalmente, se realizó un análisis estadístico para caracterizar los tres parámetros evaluados y las relaciones entre las variables objeto de estudio.

En Venezuela el Banco Central BCV, www.bcv.gov.ve, clasifica las actividades del sector servicios en:

- Comercio,
- Restaurantes y Hoteles,
- Transporte y Almacenamiento,

- Instituciones Financieras y Seguros,
- Bienes Inmuebles,
- Servicios Prestados a las Empresas, Servicios Comunales, y Productores de Servicios

En función de la clasificación anterior, este estudio se realiza en el subsector *Servicios Prestados a las Empresas*, particularmente por parte de Consultores que realizan su trabajo de forma individual e independiente en Ciudad Guayana, Venezuela.

4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la percepción de los consultores independientes en cuanto a como desarrollan el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la innovación. Según los resultados de la muestra consultada, los consultores independientes de Ciudad Guayana tienden a trabajar individualmente, solo en caso especiales forman alianzas con sus pares con objetivos concretos. Unos de los nichos de su mercado es la formación de personal, como indicador del nivel de satisfacción de sus clientes utilizan la fidelidad de éstos, ver Figura 1. Por otra parte, las áreas de consultoría mas desarrolladas son Gerencia, Calidad y Materiales; teniendo un promedio de cinco años experiencia como consultores independientes.

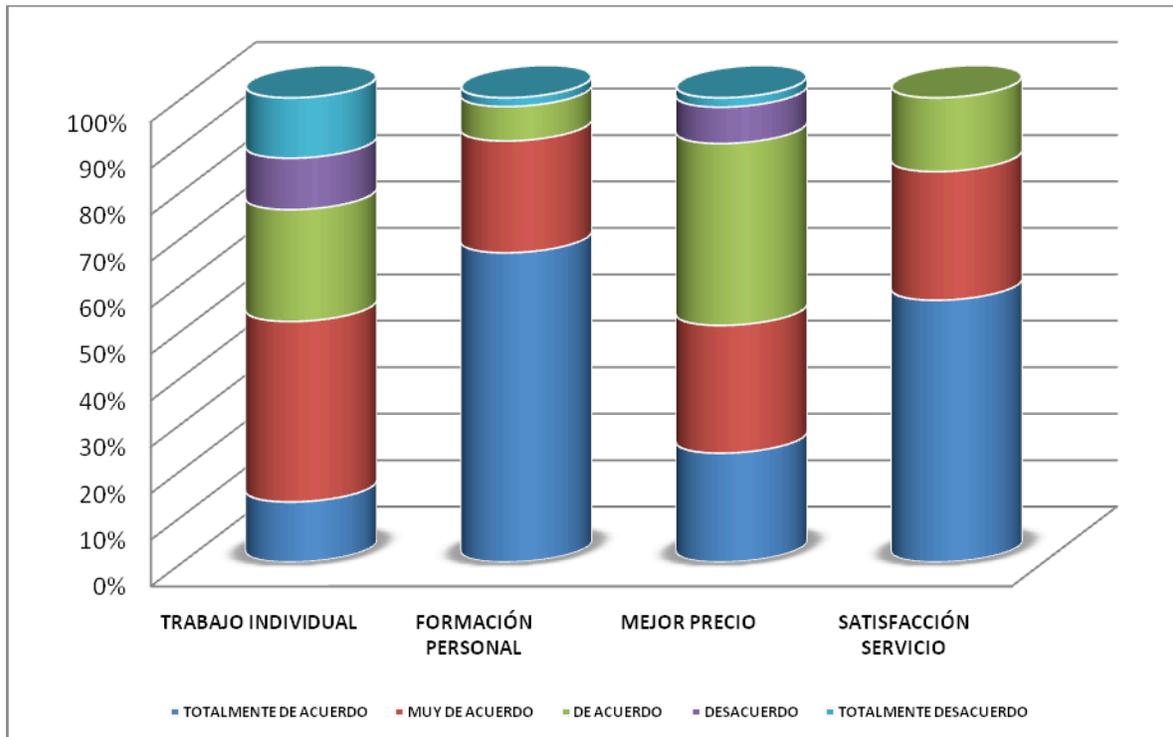


Figura 1. Perfil del servicio prestado por los consultores independientes de Ciudad Guayana

4.1 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional se define como la capacidad de asimilación del conocimiento que da origen a la solución de problemas y a la toma de decisiones. En el caso de este proyecto se evaluó la percepción seis variables características del aprendizaje organizacional, donde más del 80% de los consultores opina cumplir con las funciones básicas para que este proceso se ejecute adecuadamente. También consideran que el aprendizaje organizacional constituye una fuente de aprendizaje permanente, le permite mejorar la calidad de sus servicios y asumen cada servicio como un reto que le permitirá generar nuevo conocimiento.

4.2 Gestión del Conocimiento

En cuanto a la gestión del conocimiento como herramienta gerencial de apoyo al proceso de consultoría, aproximadamente el 70% de los consultores considera cumplir con los tres objetivos fundamentales de la GC, a saber identificar, adquirir y usa eficientemente el conocimiento. Cabe destacar un 80% genera conocimiento mediante procesos formales de investigación y durante el desarrollo del servicio, un 60% comunica y comparte los conocimientos generados con sus clientes, ya que este coadyuva en el proceso de generación de conocimiento, conclusiones coincidentes con los hallazgos de Wood (2002) y Muller y Doloreux (2007).

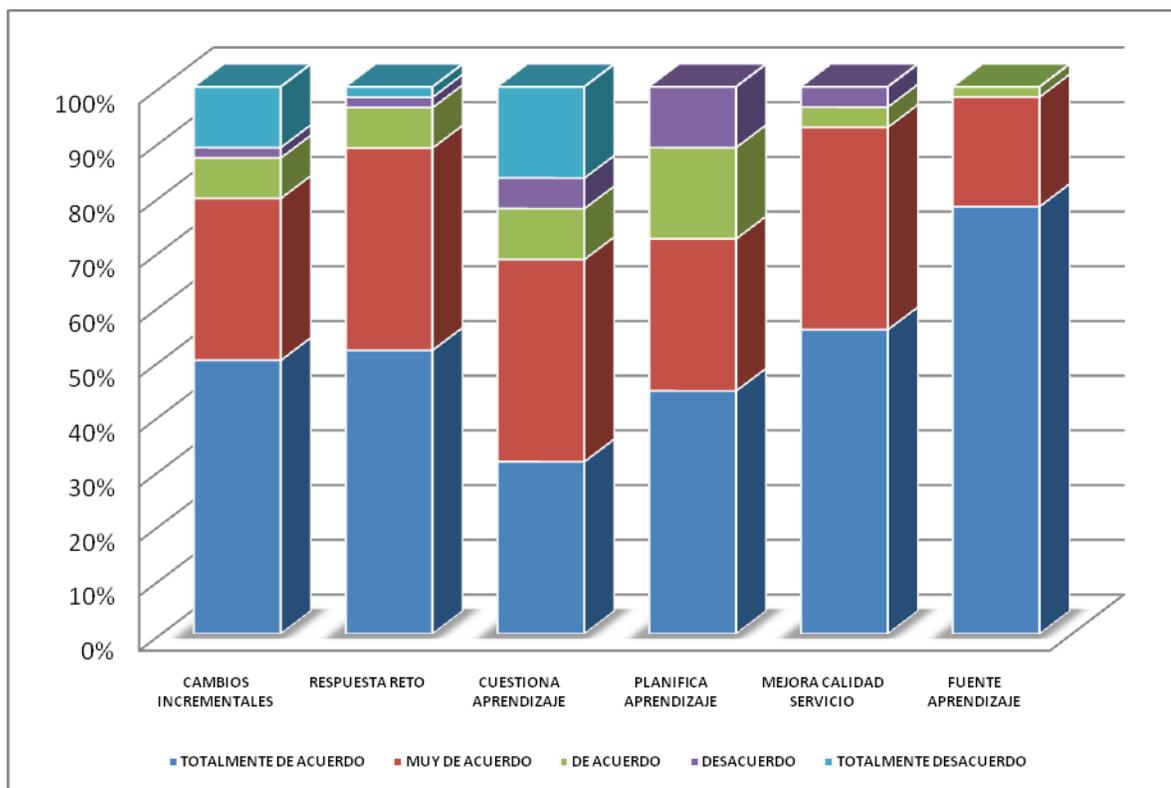


Figura 3. Perfil del aprendizaje organizacional en los Consultores de Ciudad Guayana

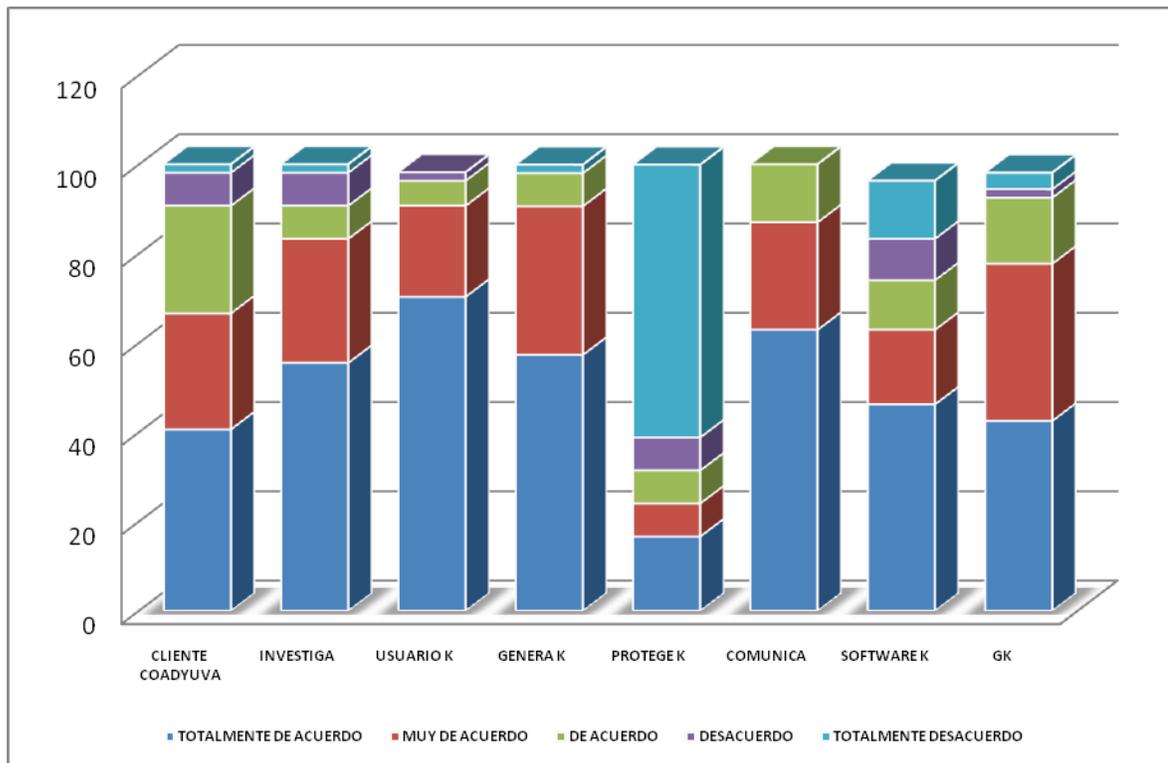


Figura 4. Perfil de gestión del conocimiento, consultores independientes de Ciudad Guayana

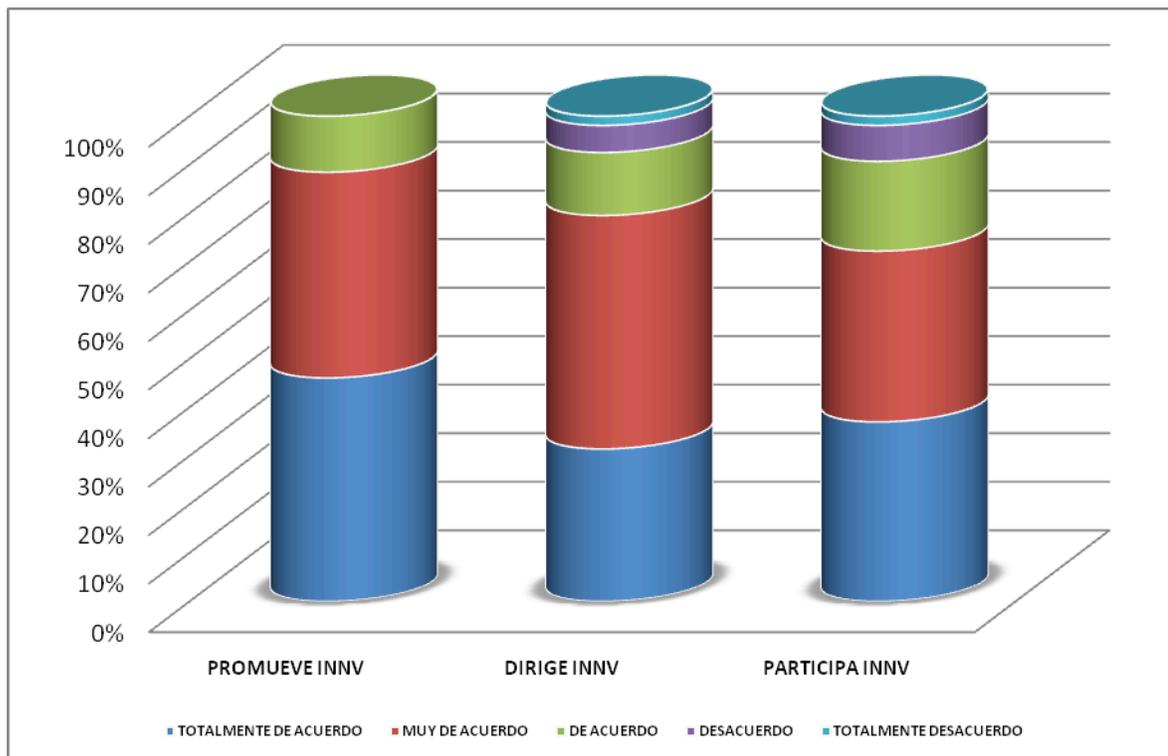


Figura 5. Perfil del proceso innovador en Consultores independientes de Ciudad Guayana.

Según los resultados obtenidos, los consultores independientes de Ciudad Guayana no protegen los conocimientos generados, lo cual constituye una debilidad para la GC. En forma general, el 70% tiene la convicción de gestionar el conocimiento como herramienta fundamental para mejorar la calidad de los servicios que prestan.

4.3 Innovación

La innovación representa la herramienta fundamental para que las organizaciones se mantengan en el mercado, en el caso de los consultores independientes de Ciudad Guayana, un 70% opina ser el dinamizador del proceso innovador de en las empresas clientes y un 60% manifestó participar directamente. Estos resultados indican la importancia de los consultores como agentes de innovación en las empresas que intervienen, es decir estas empresas, inicia o consolidan el proceso innovador cuando acuden a un consultor externo.

4.4 Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento e innovación en las consultores independientes de Ciudad Guayana

Como resultados más importantes de este proyecto destacan que los consultores independientes de Ciudad Guayana aprenden permanentemente, considerando el aprendizaje como fuentes para mejorar la calidad sus servicios, esta condición les permite ser generadores y usuarios de conocimiento, indispensable para promover y estimular el proceso innovador en sus clientes. Se encontraron niveles de correlación entre las diez variables del aprendizaje organizacional, gestión de innovación y capacidad de innovación superiores al 0,667 significativas a un 5%. El aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento tienen un coeficiente de correlación de 91%, mientras la gestión del conocimiento y la capacidad innovativa son de 0,73.

5. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados empíricos de es proyecto, se puede concluir que los consultores independientes de Ciudad Guayana:

- Trabajan individualmente y establecen alianzas cuando es requerido para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Las áreas de consultoría más desarrolladas son gerencia y calidad, destacando la formación de personal.
- Gestionan el conocimiento: son generadores, comunican y no lo protegen.
- Los clientes contribuyen activamente en la generación de conocimientos.
- La capacidad de aprendizaje representa la principal fuente para generar ventajas competitivas, enfrentando nuevas situaciones como un reto para su aprendizaje y generar nuevos conocimientos en su área de especialización.
- La capacidad innovativa es muy alta, ya que promueven, dirigen y participan en el proceso innovador de sus clientes.
- Las correlaciones entre aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la innovación se sitúan por encima del 60%, considerada estadísticamente aceptables y se verifica la interrelación entre dichos procesos en las organizaciones.

6. REFERENCIAS

Banco Central de Venezuela (2009). www.bcv.gob.ve. Consultada 25/01/09, 10pm.

Ceproguayana. (2004). *Guía para la Contratación de Servicios de Consultoría*. Ciudad Guayana. Venezuela.

Crossan, M; Lane, H y White, R.1999. “ An organitational learning framework: From intuition to institution”. *Academy of Management Rewiew*. Vol 24, N° 3.

Dixon, N. (2000). “*El ciclo de aprendizaje organizativo*”, AENOR. Madrid.

Nanaka, I; Takeuchi, H. 1995. *The Knowledge Creating Company*. Oxford University Press.

Rivero, S. (2002). “*La Gestión del Conocimiento, Un Modelo de Referencia*”. Socintec. Bizkala, España. 2002. 387pp.

Registro Nacional de Consultores. (2009). En www.sencamer.gob.ve. 23/01/09.

Huang, K; Lee, Y; Wang, R. *Calidad de la Información y Gestión del Conocimiento*. AENOR. Madrid. 2000. 254pp.

Lee, K. 2004. Utilization of Knowledge Intensive Services for the Innovation of Manufacturers in Korea. *Journal of Technology Innovation* 12, 2 (2004).

Morin, J. 1985. *L'Excellence Technologique*. Publi-Union. Paris.

Muller, E; Doloreux, D. 2007. The key dimensions of knowledge intensive business services analysis: a decade of evolutions. Institute Systems and Innovation Research. Karlsruhe. Germany.

Pavón, J. e Hidalgo, A. 1997. *Gestión e Innovación, un Enfoque Estratégico*. Ediciones Pirámide. Madrid. pp 63-84.

Pedler,M; Boydell, T; Burgoyne, J. 1991. *The Learning Company*. Mc. Graw-Hill, Londres.

Peter, T. 2005. *El Círculo de la Innovación*. Ediciones Deusto. Barcelona. España.

Senge, P. 1994. *La Quinta Disciplina*. Editorial Currency.

Wood, P. 2002. Knowledge intensive service and urban innovativeness. *Urban Studies*. N° 39. 993-1002.