

LA INFORMACIÓN AL CONOCIMIENTO: EXPERIENCIA EN EL SECTOR ASEGURADOR Y APORTACIÓN DEL CENTRO DE DOCUMENTACIÓN DE LA FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS

Ponencia presentada a II Congreso Internacional de la Sociedad de la Información y el
Conocimiento CISIC 2003 Madrid, 7-9 de mayo de 2003

Elisa García-Morales

Inforárea, Consultores en Información y Documentación. Socia Directora
www.inforarea.es

y

Begoña González García

Fundación MAPFRE Estudios, Centro de Documentación. Directora
www.mapfre.com/documentacion

ABSTRACT

Starting from a theoretical revision of the basic concepts of knowledge management, the authors –as specialists in the information management– are studying its application in the insurance industry through the analyses of different experiences. Such analysis are based on different approaches in order to apply strategies of knowledge management: codification, personalization and intellectual capital. Finally, to establish the relationship between the information management and the knowledge management, it is show the specific work in the field of insurance done by the Documentation Center of the Foundation MAPFRE Studies.

Keywords: Knowledge management, Information management, Insurance sector

RESUMEN

Partiendo de una revisión teórica de los conceptos básicos de la gestión del conocimiento, las autoras –como especialistas en la gestión de la información– se proponen hacer un estudio de su aplicación en el ámbito del seguro a través del análisis de experiencias. Dicho análisis se basa en los diferentes enfoques adoptados a la hora de aplicar estrategias de gestión del conocimiento: codificación, personalización y capital intelectual. Finalmente, para ilustrar la relación existente entre gestión de la información y gestión del conocimiento, se muestra la aportación específica en el campo del seguro del Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE Estudios.

Palabras claves: Gestión del conocimiento, Gestión de la información, Sector asegurador,

1. Introducción

2. Qué es la gestión del conocimiento.

3. Experiencias en el sector asegurador.

4. Desarrollo de elementos de conocimiento.

5. Aportaciones del Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE Estudios a la gestión del conocimiento en las áreas del seguro y la prevención de riesgos.

1. Introducción

La mayor parte de las grandes empresas españolas son conscientes de la importancia del valor del conocimiento en sus organizaciones y de la necesidad de gestionarlo. Según se desprende de un estudio presentado en marzo del 2002 por la consultora Cap Gemini Ernst & Young y el IESE, en este punto están de acuerdo el 62% de las 129 compañías encuestadas, aunque sólo un 35% reconoce haber culminado ya algún proyecto de Gestión del Conocimiento.

La amplitud y la indefinición del concepto mismo de conocimiento hacen que cada empresa tenga una visión distinta de lo que es gestionar el conocimiento, observándose una clara prevalencia entre dos enfoques mayoritarios a la hora de concebir la gestión del conocimiento. El primero se centra en las personas, su desarrollo y el aprendizaje (44% de las empresas) y el segundo en la gestión de información y su almacenamiento (50%). Una tercera perspectiva, centrada en la medición del Capital Intelectual es claramente minoritaria (4%). La dificultad estriba en saber cuando y cómo lo que son puros proyectos tecnológicos de gestión de la información o de formación de recursos humanos se convierten en elementos claves de la gestión del conocimiento.

Partiendo de una revisión teórica de los conceptos básicos de la gestión del conocimiento, las autoras –como especialistas en la gestión de la información- se proponen en este artículo realizar una primera aproximación a la situación actual en la aplicación de esta nueva técnica de gestión en el sector asegurador, a través del análisis de experiencias.

2. ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Hay numerosas definiciones que con pocas variaciones coinciden que la gestión del conocimiento es todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos.

2.1. Conceptos: conocimiento y capital intelectual

Dado que la materia a gestionar es *conocimiento*, el primer concepto a aclarar es el significado de dicho término. Obviando el debate filosófico que se remonta a la Grecia Clásica y llega hasta nuestros días, podemos ofrecer una definición con enfoque pragmático si lo aplicamos al entorno empresarial: el conocimiento en una organización se

produce cuando un individuo de la misma hace uso de lo que sabe y de la información que tiene disponible para la resolución de un problema o el desarrollo de un proyecto.

Los expertos distinguen entre dos tipos de conocimientos: *Conocimiento explícito* y *tácito*. El primero es el que dentro de la organización tiene establecidas las fórmulas por las cuales se puede transmitir a otras personas (un ejemplo de gestión del conocimiento explícito se ha dado siempre en la comunidad científica, que comparte con otros científicos los resultados de sus investigaciones). Por el contrario, el conocimiento tácito, es aquel que toda organización tiene, pero que no queda plasmado ni registrado en lugar alguno estando totalmente ligado al grupo de personas que componen la organización en cada momento. (Fig.1)

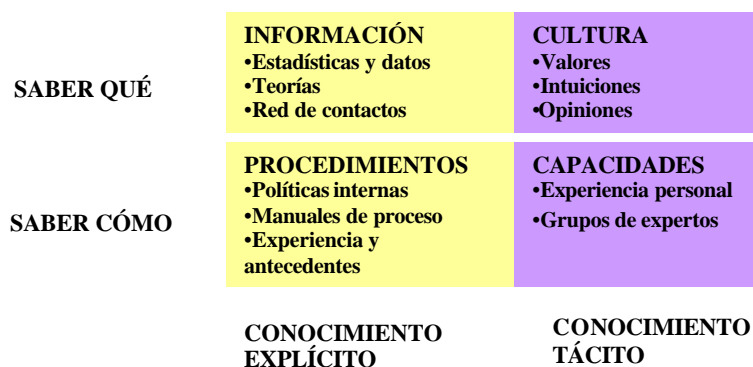


Figura 1. Fuente Sáiz Carrasco, Angel. (1999)

“El conocimiento es, en palabras de Hubert Saint-Onge, Senior Vicepresident de Clarica Life Insurance Company, como la corriente eléctrica que fluye entre los activos intangibles de la empresa para alimentar el capital humano, el capital estructural y el capital del cliente”. Estos tres elementos conforman los *activos intangibles de la empresa*, su capital intelectual:

- El capital humano: constituido por los conocimientos, habilidades, experiencias,... de los empleados individuales de la organización.
- El capital estructural, integrado por la estructura organizativa, los procesos, los equipos, programas, bases de datos, ...y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional de una empresa (“todo lo que se queda en la oficina cuando los empleados se van a su casa”).
- El capital cliente¹, que es el fruto del desarrollo de relaciones con los clientes claves de una organización

2.2. Porqué la gestión del conocimiento

La importancia del conocimiento en la economía y por ende en la empresa no es nueva. Ya en 1890 el economista inglés Alfred Marshall, en su obra *Principios de Economía*, dice al hablar de los agentes de la producción que “*el conocimiento es nuestra máquina de producción más potente*” y que “*la organización ayuda al conocimiento*”. Sin

¹ Algunos autores, como Edvinsson y Malone, lo incluyen como parte del capital estructural.

embargo, es el desarrollo tecnológico actual el que permite que podamos vislumbrar nuevos métodos de gestión que supongan un cambio profundo. El desarrollo tecnológico de los últimos años, ha supuesto muchos cambios profundos en la manera de trabajar, de hacer negocios y en la propia sociedad. Muchos de estos cambios están todavía teniendo lugar y necesitan de un corpus teórico en el que asentarse. En este sentido, podríamos decir que los modelos de "gestión del conocimiento" tratan de dar respuesta a la adaptación de las innovaciones tecnológicas en el tratamiento de la información y las telecomunicaciones.

3. Enfoques de la gestión del conocimiento y experiencias en el sector asegurador

Las experiencias prácticas en materia de gestión del conocimiento se han enfocado de distinta forma en función de la manera de entender por parte de las empresas estos conceptos fundamentales:

- a) Por un lado está lo que algunos autores denominan la estrategia de CODIFICACIÓN² que consiste fundamentalmente en que las empresas almacenen conocimientos en bases de datos u otro tipo de depósito accesible de manera que cuando alguien los necesita puede conseguirlos con facilidad. Esta estrategia se concentra en la organización y accesibilidad del conocimiento explícito de las organizaciones y trata de fomentar la conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito. En esta estrategia juegan un papel importante las nuevas tecnologías de la información.
- b) Por otro lado está la estrategia denominada de PERSONALIZACIÓN enfocada a buscar la compartición del conocimiento tácito existente en la organización y a crear formas eficientes de relación entre las personas que trabajan en ellas.
- c) La última estrategia se enfoca hacia un cambio de cultura organizativa en la que los activos intangibles constituyen un recurso esencial de la empresa. Las organizaciones tratan de impulsar y de medir dichos activos para demostrar su potencial y su capacidad de enfrentar el futuro con éxito.

Las experiencias llevadas a cabo por las grandes firmas aseguradoras nos permiten ver que se está produciendo una convergencia entre las diferentes estrategias, aunque el enfoque es diferente en cada caso:

El Grupo Allianz³ describe así sus cinco herramientas para hacer la gestión del conocimiento transparente dentro del grupo:

1. Oficinas subsidiarias seleccionadas que operan como centros de mejores prácticas de la organización.
2. Un "Matching Service" que permite identificar y poner en contacto a los que buscan conocimiento dentro de la organización y a los que lo pueden proporcionar.
3. La celebración de sesiones de trabajo internacionales para el intercambio de conocimiento sobre distintas materias.

² Hansen, Noria y Tierney: What's your strategy for managing knowledge?. Harvard Business Review, mar/abr 1999 p. 106

³ <http://www.allianz.com> "The Allianz Group Management Institute in Kempfenhausen"

4. La celebración de reuniones periódicas de los mejores especialistas técnicos en cada materia para tratar los temas estratégicos clave para la compañía.
5. El almacenamiento del conocimiento en bases de datos para todas las compañías del grupo.

El centro internacional *Allianz Management Institute (AMI)*, en Kempfenhausen, juega un papel importante como punto de encuentro para directivos y especialistas de todo el grupo. En las reuniones que celebran periódicamente, expertos y directivos de todos los países intercambian experiencias y conocimientos, asisten a seminarios para mejorar sus habilidades directivas y conocimientos técnicos y reciben apoyo y consejo para respaldar grandes procesos de cambios. En este instituto colaboran profesores y ponentes de otros institutos y universidades alemanas y extranjeras.

Para Swiss Re la “Excelencia soportada sobre el conocimiento” es uno de los principios que guían la filosofía corporativa del grupo. El centro Rüschtikon juega un papel importante como plataforma de dialogo para la compañía: *El centro ofrece un espacio compartido para reuniones de trabajo con clientes y especialistas con el fin de desarrollar productos o servicios a medida en las áreas del riesgo y la gestión del capital.*

Esta estrategia es común para las grandes compañías descentralizadas, para las que resulta de vital importancia contar con un espacio físico donde celebrar reuniones, intercambiar ideas y compartir el conocimiento. Sin embargo, hay expertos que trabajan en gestión del conocimiento que consideran que este tipo de actuaciones resulta muy costoso para la empresa, haciendo mayor énfasis en el desarrollo de las nuevas tecnologías como herramienta para explicitar y compartir el conocimiento.

Como experiencias más centradas en el aprovechamiento de las tecnologías de la información cabe citar la de Zurich U.S.⁴ Insurance, la cual ha desarrollado un sistema denominado RiskIntelligence para la gestión de las reclamaciones de daños. Dicho sistema, basado en tecnología web, proporciona a sus clientes actualizaciones diarias de reclamaciones e información de siniestros. Esta herramienta permite a los gerentes de riesgos acceder a los datos en un formato muy manejable y manipularlos para analizar información sobre el número de accidentes y reclamaciones más frecuentes, y ayudarles en la toma de decisiones y en la prevención de riesgos. Las ventajas obtenidas no se centran solo en la mejora de la eficiencia en el proceso (el tiempo para procesar una reclamación ha disminuido de 45 días a 1) sino también en el ahorro que supone para la compañía la prevención de accidentes y en otro orden de cosas, la satisfacción del cliente.

De la implementación en España de los programas de gestión del conocimiento en Zurich Financial Services, Carlos Esteban Kockovic⁵ Director de RRHH presentaba entre otras dos interesantes lecciones aprendidas: a) que la gestión del conocimiento y del capital intelectual deben focalizarse a las personas, no a los procesos o bases de datos y b) que no se trata de proyectos sino que suponen una transformación del negocio.

⁴ <http://www.informationweek.com/story/TWK20011207S0009> Dec. 10, 2001 By Jeff Sweat “Not-So-Risky Business: Insurer Zurich uses collaboration technology to help businesses manage risk and to save itself money”

⁵ Carlos Esteban Kockovic. “Zurich España: Una organización que aprende con convicción”: Ponencia Presentada e las II Jornadas de Gestión del Conocimiento de SEDIC. Madrid Nov. 2001

Es en este último punto donde se encuentran los modelos más avanzados de "gestión del conocimiento" y es la línea en la que se sitúan dos empresas del sector asegurador que se perfilan como líderes mundiales en materia de Gestión del Conocimiento y que se encuentran en la lista de las 20 empresas más admiradas como gestoras de conocimiento (MAKE, Most Admired Knowledge Enterprises). Se trata de la compañía sueca Skandia y de la Canadiense Clarica Life Insurance Company.

La medición del valor de los activos intangibles y del capital intelectual ha sido el motor que ha presidido la estrategia de Skandia. La figura 2 representa el "Skandia Navigator", una herramienta utilizada para crear un set de medidas críticas estructuradas en cinco focos, áreas o perspectivas. La herramienta permite visualizar para cada área su proceso de creación de valor. Es además la estructura que permite compartir el conocimiento necesario entre las partes y sirve como un medio de comunicación tanto interno como externo de la visión y los valores que presiden el trabajo de la compañía.

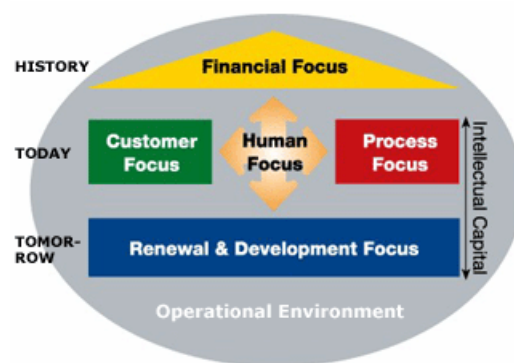


Figura 2. "The Skandia Navigator"

Skandia fue la primera compañía en publicar en 1995 un informe sobre el capital intelectual de su empresa aportando cifras y ratios sobre diferentes enfoques: financiero, al cliente, de proceso, de renovación y desarrollo, y humano.

La experiencia llevada a cabo por Clarica Life Insurance, que recibe en 2001 por primera vez el reconocimiento MAKE, es un modelo de cómo actuar simultáneamente en todos los frentes de la Gestión del Conocimiento. En una interesantísima entrevista con su Vicepresidente para el Desarrollo de las Capacidades Estratégicas⁶, éste detalla las etapas seguidas en la estrategia de Gestión del Conocimiento de la Compañía y nos da las pautas sobre el camino a seguir para conseguir una convergencia de las estrategias hacia un modelo de gestión del conocimiento:

En Clarica Life Insurance, en una primera fase se centraron en poner en marcha la infraestructura tecnológica. En palabras de Saint-Onge "no tiene sentido hablar de intercambio de conocimiento a menos que la infraestructura tecnológica esté disponible". Paralelamente se abordó un proceso interno de análisis de los valores y la cultura de la organización con objeto de alinear y renovar el conocimiento tácito. La siguiente fase consistió en desarrollar los procesos que debían soportar el intercambio de conocimiento explícito dentro de la organización, procesos apoyados en la creación de grupos de trabajo sobre tareas específicas interdepartamentales y mediante la creación de varias

⁶ "A conversation with Hubert Saint-Onge" Journal of Intellectual Capital. Bardfor, 2000 by Jay Chatzkel

comunidades de prácticas. La Intranet de la empresa se convierte en el verdadero centro de acceso e intercambio del conocimiento, incorporando además las herramientas para el aprendizaje, que pasan de la tradicional formación presencial, a un modelo de enseñanza virtual.

La mayoría de las compañías citadas anteriormente forman parte del Dow Jones Sustainability Indexes, creado para informar del grado de “sostenibilidad” de las compañías líderes en implementar las mejores prácticas en las áreas de estrategia, innovación, buen gobierno, creación de valor para el accionista y gestión de empleados y clientes. Para medir el grado de “sostenibilidad” se evalúan criterios económicos, medioambientales y sociales, siendo uno de los criterios económicos la gestión del capital intelectual.

Actualmente, la mayor parte de las empresas de seguros que hablan de sus proyectos de gestión del conocimiento lo engloban dentro del apartado de sostenibilidad: “En la economía industrial, el éxito era resultado del uso efectivo de los recursos naturales, del capital y del trabajo. En la actual economía global, la ventaja competitiva sostenible resulta de la gestión efectiva de otro recurso más esquivo, el conocimiento.”⁷

4. Estrategia de gestión del conocimiento

La estrategia de gestión del conocimiento requiere en primer lugar configurar la infraestructura tecnológica, de manera que dé soporte al intercambio de conocimiento. Esta configuración requiere un previo proceso de “auditoría de la información” y del conocimiento de la empresa, a partir del cual dibujar un mapa de la situación y abordar los elementos de conocimiento claves que más se adecuan a las necesidades de la empresa. Esta base tecnológico-conceptual es, a nuestro juicio, fundamental para que conocimiento e información fluyan a través de la estructura de la organización y contribuyan al desmantelamiento de los “territorialismos informacionales”.

Conocer cada una de las unidades de conocimiento de la empresa, el conjunto de procesos y tareas que se llevan a cabo en cada una de ellas, y las relaciones existentes, es fundamental para identificar los conocimientos existentes en la empresa.

En paralelo al proceso de sentar las bases tecnológicas que permitan el flujo de conocimiento explícito, debe realizarse una aproximación “personalizada”, fomentando el intercambio de conocimientos tácitos entre las personas: mediante la creación de grupos de trabajo interdisciplinares, el diseño de itinerarios de aprendizaje, las comunidades de prácticas, etc. De hecho, cuando la gestión de conocimiento presenta un enfoque demasiado “codificado” corre el peligro de convertirse en sinónimo de adquisición de una nueva aplicación informática, o de creación de una Intranet o un Portal Corporativo, lo que sin la necesaria cultura organizativa de compartir información y conocimiento caerá en el saco roto de las experiencias fracasadas.

Tampoco la estrategia centrada exclusivamente en las personas puede soportarse sin el apoyo de herramientas de trabajo que proporcionan las TI. Si las personas y los grupos de trabajo no cuentan con un buen soporte para acceder a la información y conocimientos que necesitan de la compañía en el momento preciso se corre el peligro de que las iniciativas queden reducidas a meras “reuniones de salón”.

⁷ Hansen, Joy I. y Thompson Cheryl A.. Knowledge management: when people, process, and technology converge. LIMRA Marketfacts Quarterly, vol. 21, issue 2.

Por último entra en juego el alineamiento de la gestión del conocimiento dentro de la estrategia empresarial. Cómo va a incidir en la creación de valor para la empresa y cómo se van a medir esos activos intangibles. Desde muchos foros de gestión del conocimiento se recomienda “abordar experimentos específicos” con resultados a corto plazo. El peligro de estos experimentos es tener que plantear la gestión del conocimiento como una acción a rentabilizar en el corto plazo, como una respuesta al ¿cuánto vale? en vez de al ¿para qué me sirve?. El peligro de estos experimentos en definitiva consiste en que queden como tales para siempre: una base de datos para atender reclamaciones de clientes, una aplicación para mejorar el trabajo en grupo...

5. Aportaciones del Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE Estudios a la gestión del conocimiento en las áreas del seguro y la prevención de riesgos.

Como hemos comentado al principio de nuestra exposición, no hay una definición única para el término gestión del conocimiento, pero existe un enfoque mayoritario que lo relaciona con la gestión de la información y su almacenamiento. Por este motivo queremos mostrar a partir de la experiencia de un Centro de Documentación que lleva más de 15 años gestionando información de seguros y prevención de riesgos las relaciones existentes entre la gestión de la documentación/información y la gestión del conocimiento.

El Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE Estudios se puso en marcha en 1987, año en que se contrató personal especializado para desarrollar el proyecto y sentar las bases de su funcionamiento. Desde que en 1989 dieron comienzo los Estudios Universitarios de Ciencias del Seguro y el resto de las actividades formativas e investigadoras de la Fundación, una de sus principales funciones es la de servir de apoyo a las actividades educativas y de investigación de la Fundación MAPFRE Estudios.

La definición de los objetivos del Centro se enmarca plenamente dentro del ámbito de la gestión de la información: *el Centro de Documentación de la Fundación MAPFRE Estudios tiene por objeto el **seguimiento, proceso, automatización y difusión de la información** en materia del seguro, el riesgo y la seguridad.* Su vinculación con el entorno de la formación y sus actividades dirigidas a la resolución de consultas técnicas de los profesionales del seguro, han convertido al Centro en un importante servicio de apoyo al conocimiento en materia de Ciencias del Seguro.

Apoyados en las tecnologías más avanzadas de la información, y con el estrecho apoyo del departamento de informática, nos hemos ocupado de desarrollar las estrategias más adecuadas para gestionar los contenidos especializados y mejorar su usabilidad. El fin último de las actividades del Centro de Documentación ha sido facilitar el acceso a los contenidos relevantes para el ámbito asegurador, de forma que los usuarios dispongan de las fuentes esenciales para el desempeño de su actividad.

Para facilitar el acceso a los contenidos, el Centro de Documentación ha desarrollado desde hace años una extensa “taxonomía” de la disciplina de Ciencias del Seguro. Este sistema de clasificación –único en castellano– es la base para la gestión de los contenidos y establece un importante punto de partida para el desarrollo más en profundidad de un mapa de conocimiento en materia aseguradora.

La construcción de esta “taxonomía” es un proceso dinámico y en continua revisión y actualización, adaptándose a la evolución de los conocimientos en materia de seguros. En su diseño fue necesario contar con el asesoramiento de expertos en las diferentes unidades de conocimiento de una empresa de seguros, desde el punto de vista funcional (área técnica, área jurídica, marketing, área internacional, área financiero-administrativa, etc.) y desde el punto de vista de los diferentes ramos (Autos, Vida, Diversos, Salud, etc.). Después de muchos años de experiencia, y habiéndose aplicado a la estructuración de más de 20.000 documentos sobre seguros, podemos afirmar que dicha clasificación permite de forma eficaz sistematizar las diferentes unidades de conocimiento del mundo asegurador y facilitar al usuario el acceso a dicho conocimiento.

Los profesionales de la información y la documentación somos cada vez más conscientes del exceso de información (infoxicación)⁸ que se produce en cualquier ámbito del saber. Por ello, en nuestro trabajo como documentalistas, incorporamos cada vez mayor valor añadido basado en tres conocimientos esenciales:

- Conocimiento de la materia y capacidad de tener una visión sistémica de las relaciones entre los distintos campos que abarcan o se relacionan con las Ciencias del Seguro.
- Conocimiento de las fuentes de información en seguros y seguridad. Nuestra aportación en este aspecto no solo se refiere al conocimiento de su existencia sino también a la valoración de su contenido.
- Conocimiento de las personas que más saben en cada una de las materias. Entre los documentalistas y especialistas en seguros existe un proceso de retroalimentación que nos permite aprender continuamente. La resolución de consultas permite a los documentalistas estar al día de las novedades del sector y aprender sobre sus contenidos, pero a su vez, de este conocimiento se beneficiarán otros investigadores o profesionales. La ayuda de los especialistas en algunas ocasiones es vital para resolver cuestiones muy técnicas.

El Centro de Documentación es un punto de encuentro para profesionales e investigadores del seguro. Nuestro Centro tiene la ventaja de estar en contacto directo con el mundo empresarial, principal fuente de información para el conocimiento de la actividad e inquietudes del sector. Pero también tenemos una relación muy directa con el mundo académico e investigador, el cual aporta otro punto de vista al análisis y estudio de aspectos concretos del sector.

La aportación de los documentalistas y gestores de información a la gestión del conocimiento en el ámbito asegurador:

- Permite realizar más eficazmente el trabajo encomendado a la organización.
- Favorece que el individuo se desarrolle en su trabajo, teniendo acceso a los conocimientos existentes y aportando e intercambiando ideas.
- La gestión de la información y la adecuada estructuración de los contenidos de la disciplina del seguro es una base imprescindible, pero sólo se convierte en conocimiento cuando los individuos la aplican para la resolución de un problema.

⁸ Término acuñado por Alfons Cornella, Fundador y Presidente de Infonomía.com

Bibliografía

- BARCELÓ LLAUGER**, María. *Escenarios de implantación para un proyecto de gestión del conocimiento*. En : Jornadas prácticas de Gestión del conocimiento en las organizaciones (2º. Madrid. 2000)
- BUENO CAMPOS**, Eduardo. *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. En : Jornadas prácticas de Gestión del conocimiento en las organizaciones (1º. Madrid. 1999)
- BUENO CAMPOS**, Eduardo. *De la sociedad de la información a la del conocimiento y el aprendizaje : La necesidad de programas de dirección del conocimiento y aprendizaje*. En : Jornadas Españolas de Documentación. FESABID 2000(7ª. Bilbao. 2000) ; p.647-657.
- DUFFY**, Jan. *Knowledge management : what every information professional should know*. En : The information management journal, vol. 34, n. 3 (july 2000) ; p. 10-16
- EDVINSSON**, Leif ; **MALONE**, Michael S.. *El capital intelectual*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.
- 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 (2º. Madrid. 2000).
- HANSEN**, Joy I. y **THOMPSON**, Cheryl A.. *Knowledge management : when people, process, and technology converge*. En : LIMRA's MarketFacts Quarterly , vol. 21, n. 2 (spring 2002) ; p. 14-21.
- HENCZEL**, Susan. *The information audit as the first step towards effective knowledge management*. En : Knowmap, vol. 1, n. 1 (2000)
- HUANG**, Kuan-Tsae. *Calidad de la información y gestión del conocimiento*. Madrid: AENOR, 2000.
- JERICÓ RODRIGUEZ**, Pilar. *Capital intelectual. Concepto y conceptos : capital estructural, capital humano, capital clientes*. En : Jornadas prácticas de Gestión del conocimiento en las organizaciones (1º. Madrid. 1999)
- RIVERO RODRIGO**, Santiago. *La gestión del conocimiento : claves y pautas para comprender e implantar : un modelo de referencia*. Las Arenas : SOCINTEC, 2002.
- ROGERS**, Edward W. *Why do we need to see our knowledge?*. En : Know Map, vol.1, n. 1 (2000).
- SAFFADY**, William. *Knowledge Management : an overview*. En : The information management journal, vol. 34, n. 3 (july 2000) ; p. 4-8