CAPÍTULO II

MEJORA ORGANIZACIONAL BASADA EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA PYMES DE BASE TECNOLÓGICA: ESTUDIO DE CASO DE LA EMPRESA XYZ

María de Lourdes Tiburcio Sánchez

Doctora en Gestión Tecnológica e Innovación. Coordinadora de la unidad de planeación de la Universidad de Guanajuato. Correo electrónico: tiburcio01@hotmail.com.

Roberto Godínez López

Doctor en Administración con especialidad en finanzas. Profesor de Tiempo Completo de la Universidad de Guanajuato. Correo electrónico: roberto.godinez@gmail.com.

Mario Jesús Aguilar

Doctor en Derecho. Profesor de Tiempo Completo de la Universidad de Guanajuato. Correo electrónico: macamach57@gmail.com.

Ana Cristina Arámburo Pacheco.

Maestra en Administración. Universidad del Centro del Bajío.

Resumen

La presente investigación es un caso de estudio, en donde se aplicó un enfoque cuantitativo con el propósito de realizar un diagnóstico en la empresa, se utilizó un instrumento documental el cual fue generado considerando las principales variables presentes en la gestión de conocimiento, con la intención de encontrar la categoría o variable que más contribuye o es considerada un problema en la organización, en donde se encontró evidencia estadística que confirma que la estructura organizacional es la categoría o variable que se encuentra en esta situación señalada, posteriormente con ayuda de este diagnóstico se realizó la fase de mejora, en donde se desarrolló e implantó un plan de manual de organización y descripción de puestos. Dicho plan generó exitosos resultados destacando una mejora sustancial en la variable estructura organizacional, se elaboraron los perfiles de puestos, se eliminó la duplicidad de funciones en las áreas de contabilidad, compras y calidad-procesos por lo que los beneficios fueron agilidad en los procesos.

Palabras clave: Gestión del conocimiento. modelo de reestructura organizacional. Pymes de base tecnológica.

ORGANIZATIONAL IMPROVEMENT BASED KNOWLEDGE MANAGEMENT FOR TECHNOLOGY- BASED SMEs: CASE STUDY OF COMPANY XYZ

Abstract

The present investigation is a case study, where a quantitative approach was applied with the purpose of making a diagnosis in the company, a documentary instrument was used which was generated considering the main variables present in knowledge management, with the intention to find the category or variable that contributes most or is considered a problem in the organization, where statistical evidence was found that confirms that the organizational structure is the category or variable that is in this situation indicated, later with the help of this diagnosis is It carried out the improvement phase, where a plan for the organization and description of positions was developed and implemented. This plan generated successful results highlighting a substantial improvement in the variable organizational structure, the profiles of positions were elaborated, the duplication of functions in the areas of accounting, purchasing and quality-processes was eliminated, so the benefits were agility in the processes.

Keywords: Knowledge management. Organizational structure. SMEs based technology.

Este capítulo es resultado de un proyecto de investigación culminado.

Introducción

El conocimiento es clave, la empresa constituirá una fuente inagotable de ventajas competitivas siempre y cuando la compañía cuente con un sistema de protección efectivo y tenga la posibilidad de emplear adecuadamente y de revitalizar permanentemente, sus recursos y capacidades. (Morcillo, 2000).

Por ello es importante revitalizar el intelecto de las personas para que continúen aportando toda su fuerza y energía a la empresa. Las personas aportan al proyecto las aptitudes con las que han nacido, y a través del aprendizaje organizacional desarrollado generarán habilidades que la empresa explotará para mejorar su diferenciación y por consiguiente, su eficiencia. (Morcillo, 2000). En este artículo se plantea un modelo de gestión del conocimiento para una empresa de base tecnológica, ubicada en Celaya, Gto.

Uno de los patrimonios más importantes de la empresa son los conocimientos y eso implica que la identificación de las competencias tecnológicas se fundamente en

la cantidad y calidad de los conocimientos que posee la compañía. Las competencias tecnológicas se traducen en el desarrollo de la prosperidad no sólo de la empresa sino de un país. Las empresas de base tecnológica se caracterizan por tener este componente. Las Pequeñas y Medianas Empresas PyMes de base tecnológica (PyMesBT) son un indicador de innovación por que generan mayor expectativas de contribución, se basan en la aplicación del conocimiento tecno-científico y desarrollos tecnológicos para la creación de valor de la empresa. (Tiburcio Sánchez, 2014). Por lo anterior las empresas conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en sus actividades, independientemente de la naturaleza, se ha puesto un especial interés a la organización como parte fundamental del proceso administrativo. (Becerra, 2013).

Esta investigación se realizó por etapas, las cuales están contempladas en los apartados del presente artículo, en donde se inicia con una breve descripción de la empresa, señalando sus principales características. Posteriormente se presentan una revisión de literatura en donde se abordan los conceptos de gestión del conocimiento en las organizaciones. Enseguida se describe el método utilizado en esta investigación, en donde se usa un enfoque cuantitativo para la fase de diagnóstico, con la intención de encontrar la categoría o variable que más contribuye o es considerada un problema en la organización, y el enfoque descriptivo en las fases subsecuentes como son: la fase de categorización y análisis de las variables, y por último se realiza una fase de mejora en donde se desarrolla e implementa una plan. Finalmente se presentan los resultados logrados y las conclusiones.

Antecedentes de la empresa

La empresa XYZ nació en el año de 1997 como una empresa pequeña y familiar, se especializó en la perforación de pozos de agua. Una vez que la empresa penetró y logró posicionarse entre las compañías perforadoras de pozos de agua líderes en ventas y servicios en el mercado nacional, en el 2008 creció para convertirse en una empresa mediana por el número de trabajadores y el volumen de ventas anuales, dicho crecimiento (Mercamétrica,2016).

Actualmente la estructura organizacional que se tiene está conformada por 104 personas, 11 personas son administrativos y 94 personal operativo, la cual no está preparada para este cambio dado que la organización fue diseñada y creada para empresas tradicionales por lo

tanto las actividades a realizar, la división del trabajo y la coordinación de las actividades fueron diseñadas de acuerdo a ese objetivo específico (Arámburo Pacheco, 2015), además no es un sistema uniforme y estandarizado que permita que se lleve esta transición sin contratiempos (Scott, 2005: 441).

Por lo tanto la empresa busca tener la capacidad de operar tanto en el presente como en el futuro, con la congruencia de responder a la aceleración de los ciclos estratégicos que se consigue a través de la gente e ideas que tienen los integrantes de la compañía. (Rodríguez;S.F). Considerando lo anterior, el conocimiento es primordial para el desarrollo económico, por lo que las empresas desarrollan cada vez más su habilidad para explotar los recursos y capacidades valiosas, esto a su vez lo traducen en la concentración de sus esfuerzos en formalizar el conocimiento tácito en un conocimiento explícito a través de la aplicación de actividades desarrolladas en manuales o procedimientos que le permiten enfrentar la velocidad con la que se presentan los cambios tecnológicos. La empresa en cuestión se caracteriza por poseer el conocimiento enfocado a la innovación, en nichos de mercado muy especializados y con alta aplicación de investigación y desarrollo tecnológico.

El tipo de conocimiento que se da en este tipo de empresas de base tecnológica es constituido como una ventaja competitiva para la empresa por lo que para que pueda darse el conocimiento es necesario que se exteriorice el conocimiento y se comparta, de manera que se genere una experiencia acumulada con éxitos y fracasos. (Urgal , Quintás , y Arévalo Tomé, 2011).

En la historia de la humanidad se distinguen 3 fases que aplican los conocimientos en la actividad empresarial:

- Revolución industrial: el conocimiento se aplica fundamentalmente sobre las herramientas, los procesos y los productos.
- Segunda revolución industrial: el conocimiento se emplea al estudio del trabajo, logrando incrementar la productividad de los trabajadores manuales mediante la automatización.

- Revolución de la gestión: busca también la automatización pero a través de la robótica, una técnica que utiliza la informática para el diseño y el empleo de aparatos industriales. Es decir, el conocimiento se aplica sobre el propio conocimiento (Salazar, 2007).

La gestión del conocimiento se conceptualiza en el año 1995 y se origina en la “Gestión por competencias” o bien en la “Administración del conocimiento” para crear ventajas competitivas en economías que se centran en el conocimiento y aprendizaje. Debido a la celeridad en el entorno global competitivo, los cambios están determinados en las economías basadas en la información que se centran en el manejo, difusión de la información, de las comunicaciones y en el conocimiento que se centra en la capacidad de innovar y crear valor más rápido en base al conocimiento. Las estrategias de desarrollo de largo plazo visualizan al conocimiento como factor estratégico, por la necesidad de buscar aumentar la calidad y la eficiencia en el manejo de los recursos almacenados en las propias organizaciones (González, 2011).

De la revisión de la literatura es donde surge esta propuesta de aplicación del caso de estudio, debido a la complejidad de los procesos tecnológicos que se manejan y la poca experiencia acumulada que lleva la empresa, ya que no se cuenta con el conocimiento tácito formalizado, esto implicaba inconsistencias en los procesos, pérdida de tiempo y dinero, lo que ocasionaba que los empleados no tuvieran el conocimiento de sus actividades principales no estaba definido el cómo deben de hacer el trabajo, los alcances y limitaciones del puesto y la finalidad y/o consecuencias de sus actividades. La gestión del conocimiento es una disciplina emergente que utilizan las organizaciones para lograr que el conocimiento permanezca en la organización y no en personas; es decir, que el saber hacer de la organización no recaiga en cabeza de personas sino de procesos, permitiendo que el capital intelectual de la organización aumente, logrando generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y evitando que las personas sean indispensable en la organización.

A continuación se revisarán algunos de los modelos existentes a través del siguiente cuadro.

Cuadro 1. Modelos existentes utilizados en la gestión del conocimiento.

Nombre del Modelo	Fundamento del Modelo
Modelo de KPM Consulting	Se basa en elementos interdependientes tales como la cultura, la estructura, la actitud y la motivación.
Modelo de Andersen	Señala que el conocimiento debe exteriorizarse de las personas hacia la organización y viceversa.
Modelo KMAT	Busca señalar las oportunidades y las fortalezas, basados en cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición.
Modelo de Nonaka Takeuchi	La creación del conocimiento se basa en interacciones dinámicas entre el conocimiento tácito y el explícito.
Modelo holístico de Chris Collison y Geof Parcell	Relaciona los modelos de aprendizaje en donde el individuo decide representar de forma representativa el conocimiento. Se basa en tres elementos: las personas, la tecnología y los procesos.

Fuente: Elaboración propia basado en Diez y Zuñiga, 2011.

Como se puede observar en los diferentes modelos existen elementos incidentes por lo que para lograr que el conocimiento permanezca en la organización y no en las personas, es indispensable que se trabaje por procesos, por lo tanto algunos autores han definido los 7 factores claves para la Gestión del conocimiento (Alzate, Gallego, 2012).

- Procesos.
- Estructura Organizacional.
- Gente.
- Sistema de reconocimiento.
- Sistemas de información.
- Liderazgo.

Cultura

Siendo la cultura el factor más importante, debido a que la organización debe adoptar una cultura para fomentar la gestión del conocimiento en todos los procesos y personas.

De aquí la importancia creciente que se le da al conocimiento; para potenciarlo, la empresa debe trabajar vigorosamente en la organización del conocimiento individual y grupal, en la retención de sus talentos y en la explicitación de conocimientos, en la elaboración de documentos formales, manuales, pero aún más trabajar en el modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi hace 20 años, dicho modelo propone la socialización, externalización, combinación e internacionalización. Considerando los factores clave en los que incide Alzate y otros autores.

El conocimiento, como competencia organizacional, facilita la realización de tareas y para la solución eficaz de problemas. La efectividad a la hora de resolver un problema, no depende solamente de las habilidades con que cuente el equipo o el líder, sino también de los conocimientos que se posean sobre su contenido. (Río, 2013).

En la reestructura organizacional basada en la gestión del conocimiento se considera que la responsabilidad de determinada tarea no recaiga en personas sino en procesos. (Alzate, Gallego, 2012). De esta forma las organizaciones se fortalecen porque centran su capacidad de innovar y crea valor mas rapido en base al conocimiento, porque tiene la facultad de generar nuevos conocimientos, disseminarlos entre el personal y materializarlos en productos, servicios y sistemas, que seria la clave del proceso de innovación. (Gómez, 2006).

El Director de la compañía del caso de estudio asumió el liderazgo y a través del proceso de lluvia de ideas escucho al personal mando medios , con el objeto de tener un análisis preliminar de la situación concluyendo que la empresa Perforadora de pozos tiene un sistema de administración no documentado y empirico, presentando deficiencias en la fuerza administrativa.

Por lo que es aquí donde radica la aplicación de la gestión del conocimiento en este caso de estudio teniendo como finalidad hacer que la organización no dependa de las personas si no de los procesos estandarizados; con ello permite una mayor independencia y flexibilidad al momento de presentarse cambios organizacionales.

Lo anterior retoma el proceso la gestión del conocimiento en las organizaciones denominado “SECI” propuesto por Nonaka Takeuchi , en donde hace mención de la socialización del conocimiento, la exteriorización, la combinación y la exteriorización

esto permite crear el conocimiento y distribuirlo a toda la organización a través de diversas herramientas, que en el caso de estudio cuyo objetivo es una propuesta de mejora organizacional basada en la gestión del conocimiento en la empresa “XYZ”, así como generar una manera efectiva de transferir el conocimiento, para convertir a los individuos que trabajan en la organización en un recurso estratégico que genere valor.

Materiales y métodos

El diseño de la investigación requirió de emplear un enfoque cuantitativo en la etapa de diagnóstico organizacional, con la intención de obtener información relacionada a la situación actual de la empresa.

La investigación es transversal descriptiva porque permite identificar y realizar las comparaciones entre grupos de personas de las actividades y procesos en un tiempo definido (Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, 2006).

El universo de análisis está conformado por los sujetos de investigación que son las personas que laboran para la empresa XYZ siendo en total 125 trabajadores, de los cuales 11 pertenecen al área administrativa y 104 al área operativa. Después del diagnóstico se observó que una fortaleza se presenta en el área operativa debido a que existe la descripción clara de las actividades que tienen que realizar los puestos y personas de esta área: Superintendente de obra, Perforador, Chango, Ayudante de piso, etcétera.

Con el objeto de recopilar información se desarrolló un instrumento basado en la definición conceptual del desarrollo del proceso estratégico de la empresa y las actividades en la organización, lo que permitió identificar el comportamiento de los diversos aspectos organizacionales para determinar las condiciones de las diferentes categorías identificadas, tales son: Procesos, Estructura Organizacional, Gente, Sistema de reconocimiento, Sistemas de información, Liderazgo y Cultura. Los ítems generados fueron ampliamente derivados de los trabajos de Huber mencionados por (González, 2007).

De los 152 ítems de los diferentes instrumentos derivados de las investigaciones consultadas; se utilizó el método de Lawshe (2006), para medir la validez de contenido; esta técnica se utiliza para medir el acuerdo entre un grupo de expertos sobre la forma

esencial de un ítem en particular, de tal manera que si más de la mitad de los panelistas indican que un elemento es esencial, entonces tiene validez en su contenido (Coeficiente de Validez de Contenido).

Por lo anterior se consultó a 10 expertos en el tema para la evaluación del contenido del cuestionario. Se hizo llegar, mediante el diseño de un formulario en línea, una copia a cada experto y se les pidió responder de acuerdo a la relevancia de cada ítem en una escala de tres niveles: 1 = no relevante, 2 = importante (pero no esencial) y 3 = esencial.

La totalidad de los 10 expertos respondieron, y de estos datos, la relación de contenido válido (content validity ratio) fue calculada para cada ítem mediante la fórmula 1.

$$CVR=(n-N/2)/(N/2), \quad (1)$$

Donde n es la frecuencia del conteo del número de panelistas que respondieron por 3 = esencial o 2 = importante (pero no esencial), y N es el número total de panelistas.

Como resultado de este proceso, se seleccionaron los ítems cuya significancia estadística indicó que para más del 50% de los panelistas eran “esencial” o “importante”. Esta mayoría de votos demuestra que el ítem posee algún contenido válido. Los resultados de este procedimiento se muestran en el Anexo IV.

De los 157 ítems iniciales se encontró que 31 tienen un significativo contenido válido, y por lo tanto, permanecieron en la versión final del cuestionario. Los 126 ítems estadísticamente insignificantes fueron desechados en este punto de la investigación, resultando en una versión final del instrumento.

Las preguntas caracterizan la percepción del encuestado acerca de la presencia de los elementos que se consideran parte del modelo de procesos de negocios, así como las principales dimensiones mediadoras que se ha incluido en el análisis: la orientación estratégica y la orientación emprendedora. Esto por la importancia del entorno empresarial para el disfrute de una ventaja competitiva por parte de la empresa y la necesidad de analizar con cierta periodicidad las tendencias de la realidad externa a la misma.

De acuerdo con ello, el formato definitivo del instrumento queda integrado por las siguientes categorías:

- El relativo a procesos.
- El relativo a estructura organizacional.
- El relativo Gente y Sistema de reconocimiento.
- El relativo a los Sistemas de información.
- El relativo al Liderazgo y Cultura.

Para el análisis estadístico se utilizó el software “Statistical Package for the Social Sciences” (SPSS). La escala de respuesta que se utilizó para cada categoría es la escala de Likert, en donde 1 representa la posición menos favorable y 5 la más favorable.

La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa – Cronbach, por medio del programa SPSS, arrojando 0.83, por lo tanto es considerado como confiable.

En la Figura 1 se observa el planteamiento de la prueba de hipótesis de cada una de las variables de estudio, utilizando para ello el software estadístico de SPSS con el objetivo de probar la magnitud de la situación problemática de cada una de las variables o categorías detectadas, a través del siguiente planteamiento, el valor esperado de la variable que es problemática ocurre cuando es menor a 1.5 por lo tanto lo anterior se expresa simbólicamente a través de la siguiente hipótesis estadística:

$$H_0; \mu_i \leq 1.5$$

$$H_a; \mu_i > 1.5$$

Donde:

H₀ = Hipótesis nula

H_a = Hipótesis alterna

μ_i = Media de cada i variable

Figura 1. Planteamiento de la Prueba de Hipótesis.

(Elaboración Propia).

Después de realizar las pruebas de hipótesis planteadas se encontró evidencia estadística que confirma que la variable o categoría estructura organizacional presenta la magnitud de problema mayor, y específicamente en el área de administración.

Tomando en cuenta los resultados encontrados en el diagnóstico, se profundizó el análisis en la categoría de estructura organizacional, complementando este último con la utilización de una guía de observación que permite tener una mejor comprensión del contexto y de la categoría de estudio se pudo observar lo siguiente:

La división del trabajo es deficiente; no se tiene un organigrama establecido, la separación, delimitación de actividades y especialización no está definido, genera duplicidad de funciones y actividades repetitivas en la empresa.

La delimitación de autoridad y responsabilidad es deficiente, existiendo fugas y omisión de esta, los miembros reciben órdenes de más de un supervisor o jefe, ocasionando confusión e ineficiencia.

La comunicación que predomina entre los integrantes de la mueblería es informal, no cuentan con una estructura formal, canales organizacionales de comunicación, como correspondencia, instructivos, manuales y órdenes.

La carga de trabajo no está balanceada, algunos de los empleados tienen carga excesiva, las actividades las realizan de manera que cada uno considera es la mejor, basándose en la experiencia y criterios personales; no hay un método de evaluación por lo tanto no se tiene certeza que sea la mejor forma. No se puede realizar una consulta o buscar alguna referencia debido a que no se cuenta con documentación física o electrónica; la información se encuentra en las personas. Hay empleados con poca carga o actividades esporádicas que, al tener mayor tiempo disponible, lo desperdician distrayendo a otros empleados.

Se identificó que no cuentan con procesos bien definidos y documentados que sustenten el funcionamiento de la empresa.

En cuanto a la estructura de la compañía, no cuenta con un organigrama que exponga las áreas y la categoría o jerarquía a la que pertenece cada empleado; las funciones y las actividades que cada uno desempeña no se encuentran documentadas.

El personal hace énfasis en que no se encuentran documentados los procedimientos por escrito, se basan en la experiencia y tradición para la toma de decisiones en oficina y campo. Consideran que las funciones o actividades que desempeñan actualmente están definidas verbalmente. Algunos lo encuentran favorable porque al momento de suscitarse un problema la responsabilidad no cae sobre ellos por lo tanto no se les puede exigir que entreguen resultados. Las decisiones de nuevos proyectos las realiza directamente el Director General.

Resultados

Se evita la duplicidad de las actividades en un 100% al definir las actividades en todas las áreas. La mejora en la expedición de factura fue del 78%; antes se tardaba en promedio 120 días realizar el trámite de facturación, con la definición de los puestos disminuyó a 26 días, la relación está en que cada una de las personas tiene claro las actividades a desempeñar por lo tanto hay un flujo continuo durante todo el proceso administrativo.

Se incrementó las utilidades un 40%; se obtuvo al incrementar el número de pozos realizados a clientes AAA que son los que generan mayor ganancia. Del 2013 al 2014 el porcentaje de clientes tipo AAA aumento en un 5%, AA aumento en un 15% y A disminuyó en 22%; esto trae como beneficio mayor ganancia por pozo es por ello que la utilidad aumento significativamente. La satisfacción de los clientes se vio reflejada al seguir solicitando los servicios de perforación.

Se convoca a una reunión para dar a conocer a todos los empleados administrativos los beneficios de la implementación de los perfiles de puestos en la cual se definen las actividades que fueron asignadas y la jerarquización que tienen dentro de la organización, que tiene como objetivo final cumplir con las metas establecidas de la compañía. Los beneficios que se plantean con los perfiles de puestos son los siguientes:

Servirá de apoyo y guía para todo el personal que labora en la compañía porque establece el alcance y limitación de cada uno de los puestos. Se optimizará los servicios al cliente, la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo. Facilitará el desarrollo de las funciones administrativas y operativas. Mejorará el desempeño laboral del personal.

Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos, se propuso la creación de una estructura organizacional, en la empresa XYZ.

Se logró al proponer una estructura funcional y por procesos, estableciendo como jerarquías gerenciales de alto nivel a las áreas de producción, operaciones y administración, con ello se identificó la relación entre ellas, definiendo las líneas de mando y la comunicación entre áreas.

En este caso de estudio presentado, se elaboraron los perfiles de puestos, se eliminó la duplicidad de funciones en las áreas de contabilidad, compras y calidad-procesos por lo que los beneficios fueron agilidad en los procesos, se evitó el re-trabajo y el conflicto entre empleados debido a que están delimitadas y definidas sus responsabilidades en los perfiles de puestos.

Conclusiones

La utilización de un diagnóstico organizacional permite detectar de forma clara los problemas más relevantes en una organización, además la gestión del conocimiento ayuda a comprender como poder implementar las mejoras a la situación problemática detectada.

En este caso de estudio se encontró evidencia estadística que confirma que el mayor problema estaba presente en la variable estructura organizacional, lo cual ayuda a focalizar los esfuerzos de mejora sobre esta variable, a través de la gestión del conocimiento se desarrolló e implantó toda una estructura organización nueva.

Se lograron resultados significativos que impactaron directamente a los principales indicadores de rentabilidad de la empresa.

Se puede expresar como trabajo futuro la necesidad de replicar el método de esta investigación para verificar los siguientes beneficios en otras empresas:

- Aplicable a diferentes sectores u organizaciones.
- Ayuda a ordenar las áreas y/o departamentos.
- Identifica áreas de oportunidad para la mejora de la organización.
- Evita duplicidad de funciones.
- Estimula la comunicación eficiente.
- Optimiza los recursos humanos.

En conjunto con esto, el buen diseño de una estructura organizacional se ve reflejado en el posicionamiento del mercado y en las utilidades de la empresa.

Referencias bibliográficas

- Alzate Molina C., Gallego Álvarez G. (2012). *Gestión Del Conocimiento*. 15.
- Arámburo Pacheco, A. C. (10 de 10 de 2015). *Modelo de reestructura organizacional*. Celaya, Celaya: CESBA.
- Baray, H. L. (2006). *Introducción A La Metodología De La Investigación*. Cd. Cuahatemoc, Chihuahua:Edicion Electronica.
- Becerra, E. (2013). *Estructura Organizativa Para La Gestion De La Administracion*.
- Gómez, D. R. (2006). *Modelos Para La Creación Y Gestión Del Conocimiento: Una Aproximación Teórica*. España: Educar.
- González, C. S. (01 De Abril De 2011). *Introducción A La Gestión Del Conocimiento Y Su Aplicación Al Sector Publico*. Obtenido De [Http://Carolsaezg.Blogspot.Mx/2011/04/Ensayo-Introduccion-La-Gestion-Del.Html](http://Carolsaezg.Blogspot.Mx/2011/04/Ensayo-Introduccion-La-Gestion-Del.Html).
- Gonzalez Farias, J. P. (2007). *Modelo de Consultoría para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de Guanajuato*. México. Tesis. La Habana, Cuba: Instituto Superior Politécnico José Echeverría.
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar. (2006). *Metodología De La Investigación*. México Df.: Mcgraw-Hill Interamericana. Mercametrica Ediciones, S. (2016).
- Directorio Industriadata Empresas Aaa*. Obtenido De [Http://Www.Mercametrica.Com/](http://Www.Mercametrica.Com/):
- Díez Jiménez Alfredo Damián , Zuñiga Plata Ana María, *Trabajo de Grado "Implementación de un Modelo de Gestión del conocimiento para las empresas de servicios" de la Universidad ICES*. 2011. Cali Colombia.
- Morcillo, P. (2000). *El Valor De Los Conocimientos Y Del Aprendizaje Como Fuente De Competencias Básicas Distintivas*. Dirección Y Organización, 12-20.Río, D. E. (S.F.). Universidad De La Habana, 1-9.

Rodriguez Mansilla, D. (S.F.). *Hacia La Organización Flexible*. Obtenido De Academia.
Edu: [Http://Www.Academia.Edu/9609577/Art%C3%Adculo_Hacia_La_Organizaci%C3%B3n_Flexible_](http://Www.Academia.Edu/9609577/Art%C3%Adculo_Hacia_La_Organizaci%C3%B3n_Flexible_).

Salazar, J. M. (2007). *Algunas Reflexiones Sobre La Gestión Del Conocimiento En Las Empresas*. Intangible Capital, 129-134.

Scott, W. R. (11 De Abril De 2005). *Organizaciones: Características Duraderas Y Cambiantes*. 439-463. De México, México: Gestión Y Política Pública.

Tiburcio Sánchez, M. d. (2014). *Validación de un Modelo de proceso de negocio para la incubación de las pymes del Estado de Guanajuato*. Celaya,Gto: Universidad Autónoma de Querétaro.

Urgal , B., Quintás , M., y Arévalo Tomé, R. (2011). *Conocimiento tecnológico, capacidad de innovación y desempeño innovador: el rol moderador del ambiente interno de la empresa*. Cuadernos de economía y dirección de la empresa. 53-66.