

## **CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: FACTORES DE CAMBIO EN UNA EMPRESA AUTOMOTRIZ**

### **ORGANIZATIONAL CULTURE AND KNOWLEDGE MANAGEMENT: FACTORS OF CHANGE IN AN AUTOMOTIVE COMPANY**

*Claudia Cintya Peña Estrada, Luis Ambrosio Velázquez García, Ma. Benilde Rincón García, Rocío del Carmen García Mendoza*

**Miembros del Cuerpo Académico “Competitividad y Globalización” Facultad de Contaduría y  
Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, México**

claudiacintya@hotmail.com, luismxbon@hotmail.com, mabennyrg@hotmail.com, ciogarmen@hotmail.com

Cómo citar este artículo: Peña, C., Velázquez, L., Rincón M., y García, R. (2017) Cultura organizacional y la gestión del conocimiento: factores de cambio en una empresa automotriz. Revista Innova ITFIP, 2(1), 15 - 22

**Recibido:** Abril de 2018 **Aprobado:** Junio de 2018

### **Resumen**

El objetivo del trabajo fue la determinación de los factores que generan cambio en una empresa automotriz. Se determinó que la cultura organizacional impacta en el desarrollo de la gestión del conocimiento en la empresa automotriz investigada.

La investigación corresponde a un diseño de tipo descriptiva y correlacional. Es descriptiva, puesto que mide de manera independiente las variables relacionadas con el estudio y correlacional ya que se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

La visión de la empresa es continuar con el liderazgo para mantenerse como la mejor opción en la industria automotriz.

**Palabras Clave:** conocimiento, cambio, cultura, organización.

### **Abstract**

The objective of the work was the determination of the factors that generate change in an automotive company. It was determined that the organizational culture impacts on the development of knowledge management in the investigated automotive company.

The investigation corresponds to a design of descriptive and correlational type. It is descriptive, since it independently measures the variables related to the study and correlation since variables are associated by a predictable pattern for a group or population.

The vision of the company is to continue with the leadership to remain as the best option in the automotive industry.

**Key words:** Knowledge, change, culture, organization.

### **1. Introducción**

Tomando como referencia el método fenomenológico que Hessen (1925) aplicado a la teoría del conocimiento, Fuentes (2001) señala que “aquella actividad en la que un sujeto busca actuar sobre un objeto para cambiarlo de acuerdo a ciertos propósitos” nos indica que la planeación puede concebirse como el fruto natural de un proceso para ganar conocimiento y contempla las siguientes etapas:

- El análisis de la situación para definir los problemas por atender.
- La formulación de los objetivos del plan.
- La identificación del conjunto de alternativas posibles.
- El análisis de las ventajas y desventajas de cada opción para definir la más conveniente.

- El desarrollo de la alternativa preferida para su implantación y posterior control.

Esta forma de planeación es llamada comprensiva, dado que es un proceso que busca atender toda la problemática, tener en cuenta los distintos objetivos, plantear el número más amplio de alternativas, predecir sus diferentes consecuencias, etc. Conforme a esta definición, el proceso de planeación está condicionado por la naturaleza del sujeto, las características del objeto y la relación sujeto-objeto (la forma en que el sujeto concibe al objeto y al cambio).

El cambio según Watzlawick (1974) por su parte puede ser clasificado de la siguiente manera: cambio tipo 1 grupos en donde las parejas de opuestos son aspectos complementarios de una misma realidad. Está en la naturaleza del sistema asegurar la persistencia mediante acciones correctoras; el cambio entonces, no es cambio dentro de la pauta general. Cambio tipo 2, es de una clase “inesperado” es decir, salir de la trama teórica, del sistema, dejar de lado el ¿por qué? para centrarse en ¿qué?

La novedad que nos presenta el cambio es un sistema simbólico universal en el que los conceptos de espacio y tiempo han sido desplazados por formas virtuales universales con las que se puede manejar de manera eficaz los procesos de innovación, cambio y cultura que desarrollan conocimiento.

El origen del mundo del empresario ha sido más abordado por los profesionales de la economía y podría entenderse como un ámbito exclusivo de los mismos. Sin embargo, conocer sobre el empresariado no sólo es cuestión económica porque va desde la creación de la empresa, su desarrollo y su gestión así como la asociación que se puede hacer de los empresarios con la innovación. Sin dejar de lado la recuperación de las características que se le han venido atribuyendo como es la creatividad y la intuición.

Dentro de las actividades del entrepreneur<sup>1</sup> se encuentra la de percibir y explotar los nuevos y mejores escenarios que puedan visualizar en el campo empresarial. Es decir, el conjunto de acciones a partir de las cuales se puede explicar el desarrollo económico y organizacional de una nación.

El cambio en las organizaciones nos revela un hombre dedicado a la búsqueda no sólo de los negocios sino además, preocupado por la gestión astuta y el rendimiento óptimo de los miembros de la organización sin menoscabo de la minimización del riesgo del capital invertido.

La gestión del cambio organizacional es un proceso deliberado

y diseñado para mitigar los efectos no deseados del cambio, para potenciar las posibilidades de crear un futuro en la organización, su gente y su contexto. (Blejmar, 2005).

Desde esta interpretación se pueden advertir algunas postulaciones frente a la gestión de cambio:

1. Se dice proceso deliberado porque el cambio es una constante en las organizaciones y los sistemas en tanto vivientes (entropía positiva); la intencionalidad de direccionar, acelerar o potenciar un tipo de cambio específico es lo que caracteriza la gestión.
2. Es un proceso porque más allá de los eventos que lo constituyen, el cambio, su propuesta, instalación y sustentabilidad implican al tiempo como componente clave.
3. Todo cambio produce efectos no deseados en tanto ruptura de recurrencias.
4. Todo cambio diseñado incluye la esperanza de un futuro mejor.

### Comparación de conceptos para el conocimiento en las organizaciones

Autor	Conocimiento para las Organizaciones
<b>Polanyi (1958, 1998), en su obra Post Capitalist Society</b>	Expone la importancia de aprender a aprender. Sostiene que el Conocimiento se convierte en obsoleto, pero las habilidades permanecen, pero en la economía del conocimiento, si no se ha aprendido a aprender, si no se tiene esa habilidad, tendrá dificultades. Saber cómo aprender es en parte una curiosidad, pero también es una disciplina. El conocimiento está remplazando al capital como el recurso básico en la sociedad y la economía organiza la actividad económica alrededor de la información.
<b>Davenport Thomas (1998)</b>	Es uno de los autores más influyentes en la práctica de la gestión del conocimiento. Tiene en cuenta el impacto que las tendencias actuales de la economía provocan en la gestión del conocimiento, entre las que la globalización, el cambio organizacional, la convergencia de productos y servicios, etc. son ejemplos destacados.

**Tabla 1.** Conceptos básicos sobre Conocimiento en las Organizaciones

**Fuente:** Creación propia (2018) en base a Polanyi (1998), Davenport (1998) y Senge (1990). (continúa sigü. pagina)

1 Término que adquiere significado con Cantillón según Schumpeter (1954) al presentar una concepción clara sobre la labor de conjunto que constituye la función del empresario.

(Viene pagina anterior)

Autor	Conocimiento para las Organizaciones
<b>Senge Peter (1990)</b>	Define las <i>learning organizations</i> como organizaciones en las que los empleados desarrollan su capacidad de crear los resultados que realmente desean y en las que se propician nuevas formas de pensar, entendiendo la empresa como un proyecto común y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender.

**Tabla 1.** Conceptos básicos sobre Conocimiento en las Organizaciones

**Fuente:** Creación propia (2018) en base a Polanyi (1998), Davenport (1998) y Senge (1990).

Davenport expresa las características que hacen el conocimiento algo tan valioso y al mismo tiempo algo difícil de manejar o gestionar (Valhondo, 2003): El Conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.

La gestión del conocimiento se vuelve tanto más difícil en las compañías cuanto mayor sea su tamaño y dispersión geográfica. Particularmente se hace especialmente difícil localizar el conocimiento existente y conseguir el mismo cuando se necesita. Una de las formas más eficaces de transmisión del conocimiento es la que tiene lugar con la interacción de los individuos, conocimiento tácito interactuando con conocimiento tácito. Este proceso de transmisión y adquisición que recibe el nombre de socialización, puede realizarse aún sin el concurso del lenguaje (Ibíd., 2003).

Una vez revisado la literatura de la gestión del conocimiento, la postura se centra en las organizaciones como organismos vivientes, que interactúan, socializan y aprenden. Pero sobre todo que los empresarios o quienes toman decisiones, están conscientes de que las personas con el tejido social de la organización, y son ellas quienes poseen el conocimiento, el reto es lograr que permanezcan en la organización innovando.

## 2. Metodología (Materiales y Métodos)

La investigación corresponde a un diseño de tipo descriptiva y correlacional. Es descriptiva, puesto que mide de manera independiente las variables relacionadas con el estudio y correlacional ya que se asocian variables mediante un patrón predecible para un grupo o población.

La población estudiada estuvo compuesta por los empleados, obreros, supervisores, jefes y gerente de planta, de la empresa automotriz, que por acuerdo de discrecionalidad el nombre se mantendrá anónimo.

## Distribución de Población y Muestra de la investigación.

	POBLACIÓN	MUESTRA
Gerente de planta	1	1
Jefe de Área	10	10
Empleados de confianza	43	24
Supervisor de producción línea "A"	25	10
Supervisor de producción línea "C"	15	5
Obrero categoría "A"	201	25
Obrero categoría "C"	215	25
<b>TOTAL</b>	<b>510</b>	<b>100</b>

**Tabla 2.** Población y Muestra

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Así, la cantidad de los que participaron constituyó la población de 510 personas. La muestra fue de tipo no probabilística e intencionada, compuesta por personal de la empresa automotriz que participan diariamente en el proceso productivo desde los procesos de fundición, prensas, estructura, ensamble, montaje y finalmente control de calidad, obteniendo un total de N = 100 personas encuestadas.

Así mismo se hizo un recorrido por la literatura relacionada con las siguientes variables de interés: gestión del conocimiento, cultura organizacional, entre otras; ello de acuerdo a los objetivos planteados y para abordar las temáticas con un alcance descriptivo-correlacional. El objetivo del instrumento es indagar sobre cómo la cultura organizacional impacta en el desarrollo de la gestión del conocimiento en la empresa automotriz investigada.

Para ello, el instrumento desarrollado permitió la recolección de datos necesarios para la investigación a través de un cuestionario, que consta de 10 ítems relacionados con aspectos demográficos, posteriormente se indican 30 afirmaciones con escala de 1 a 5 con las categorías: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo; obteniéndose un puntaje máximo en la escala de 100 para identificar las variables de la cultura organizacional con respecto a la Administración, al Mercado, a las Finanzas, al Servicio y a los Recursos Humanos. Así como otros 30 ítems que evaluaron el desarrollo de la gestión del conocimiento a partir de la apropiación tecnológica que implica cada proceso productivo.

Su aplicación se llevó a cabo al finalizar el periodo diciembre 2017 a marzo 2018. Implementándose en una aplicación anterior una prueba de validez y confiabilidad en la empresa integradora del mismo grupo empresarial, siendo óptima, arrojando un valor de 0.89 en el índice Alpha de Cronbach, lo que indica una adecuada consistencia interna.

Para el proceso de análisis de datos se consideró el planteamiento de objetivos, las características de medición de las variables y los datos demográficos más relevantes. De tal forma que se efectuó el análisis de manera correlacional entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento.

De tal forma que los métodos empleados se desarrollaron por fases, en donde se emplearon los modelos de Desarrollo Organizacional de Investigación-Acción de French (1969); el procedimiento de cambio de 3 fases de Lewin, K (1985) y las Fases del Cambio Planeado de Lippitt, Watson y Westley (1958).

**Métodos empleados**



**Figura 1.** Métodos aplicados en la investigación  
**Fuente:** Burke (1988) “Desarrollo organizacional como proceso de cambio”.

**3. Resultados**

La empresa automotriz nace en 1964, su principal línea de producción está dividida en resonadores, carrocería y mofles. La

planta tiene indicadores de clase mundial, ya que su estándar de calidad indica que las piezas defectuosas que llegan a tener son diez al año, considerado un indicador muy bajo. Con respecto a las ventas, facturan al año 560 mil unidades.

Lo más destacado, es que en eficiencia, la empresa cuenta con un sistema de productividad basado en sus trabajadores, porque en su haber hay quienes cuentan con un historial de 15 a 20 años de labor continua.

La visión de la empresa es continuar con el liderazgo para mantenerse como la mejor opción en la industria automotriz.

Consideran que su éxito se deriva de la dedicación de la gente que labora con ellos, así como el trato que reciben clientes, proveedores y a la propia comunidad en la que operan. Todos ellos han trabajado para hacer que la empresa automotriz sea una de las mejores industrias y referente en el mundo de la innovación automotriz.

La herramienta aplicada constó de 5 grandes categorías, en las que se encontraron:

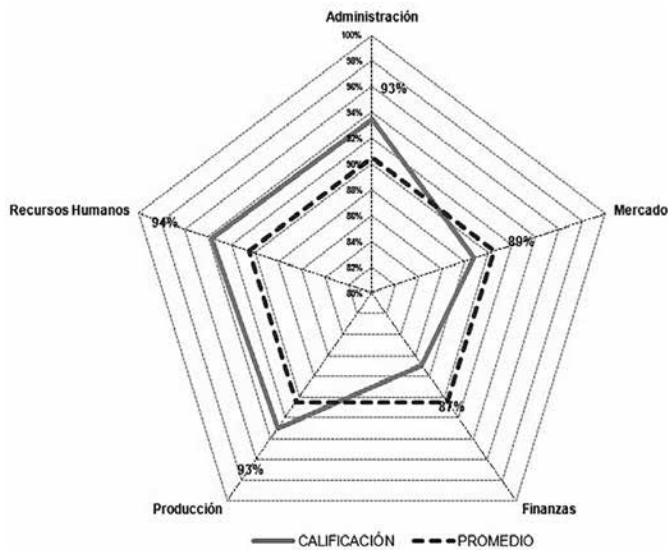
1. La administración
2. El mercado
3. Las finanzas
4. El servicio
5. Los recursos humanos

Cada categoría se subdivide de la siguiente forma:

**Tabla 3.** Categorías y subcategorías  
**Fuente:** Elaboración propia (2018)

1. ADMINISTRACIÓN		2. MERCADO		3. FINANZAS	
1.1 Estructura Organizacional	2.1 Comportamiento de las Ventas	3.1 Contabilidad	3.3 Estructura Financiera		
1.2 Planeación Estratégica	2.2 Clientes	3.2 Rentabilidad	3.4 Capitalización		
1.3 Toma de Decisiones	2.3 Competencia	3.2.1 Genera utilidad bruta	3.5 Liquidez		
1.4 Políticas y procedimientos	2.4 Estrategia de mercado	3.2.2 Genera utilidad de operación	3.6 Generación de recursos		
		3.2.3 Genera utilidad neta	3.7 Planeación Financiera		
4. SERVICIO		5. RECURSOS HUMANOS			
4.1 Costos	4.5 Sistemas de Operación	5.1 Reclutamiento y selección			
4.2 Inventarios	4.6 Tecnología	5.2 Capacitación			
4.3 Distribución de planta	4.7 Calidad	5.3 Permanencia			
4.4 Maquinaria, mobiliario y equipo	4.8 Control ambiental	5.4 Situación laboral			

### Categorías aplicadas



**Figura 2.** Categorías aplicadas en la empresa

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

De la gráfica anterior se determina que las fortalezas que tiene la empresa automotriz son la administración, los recursos humanos y la producción, como elementos que se evaluaron positivamente con respecto a la cultura organizacional de la empresa.

Mientras que sus áreas de oportunidad son el propio mercado, pero principalmente las finanzas. Lo que representa un área delicada en la toma de decisiones que determinen el crecimiento y la estabilidad económica de la empresa, en un entorno cambiante e inestable.

### Subcategorías aplicadas



**Figura 3.** Subcategorías aplicadas en la empresa

**Fuente:** Elaboración propia (2018)

Con respecto al análisis realizado para los ítems del desarrollo de la gestión del conocimiento, se obtuvo que las áreas de oportunidad sean el área contable, la estructura financiera, la capitalización y los inventarios.

Específicamente, en la planeación estratégica se observó que el personal no participa en la definición de la propia planeación, sólo son “unos cuantos” los que la realizan y se involucran, pero no permiten que otras áreas tengan el acceso al desarrollo del conocimiento que se gestiona en ésta área.

Con respecto a la toma de decisiones, el método para ello, no está definido claramente. Se limita a los niveles jerárquicos más altos en la organización, mientras que los mandos medios hacen cumplir los acuerdos. Sin embargo, los canales de comunicación existentes facilitan parcialmente la toma de decisiones.

En cuanto al mercado, en la subcategoría comportamiento de las ventas, se conoce parcialmente las causas de las variaciones en ventas; con respecto a la competencia, se conoce y registra parcialmente los precios y descuentos de la competencia y prácticamente no ha tomado en cuenta otros canales de distribución con base en costos, ventajas y desventajas que tiene.

La estrategia de mercado, considera que se conoce parcialmente su participación en el mercado, hace pronósticos de ventas parciales con base en el comportamiento de su producto en el mercado y no ha intentado del todo la empresa ampliar su gama de productos.

En la categoría de finanzas, se analiza la contabilidad, en donde así no prepara estados de resultados y/o no están disponibles para quienes deberían tener acceso a dicha información para tomar decisiones. No conocen certeramente los costos fijos y los variables.

Con respecto a la rentabilidad, se desconoce parcialmente sobre:

- La generación de utilidad se compara favorablemente frente a los indicadores del sector
- La rentabilidad sobre activos y punto de equilibrio

Ni la estructura financiera ni la capitalización estudian las razones financieras en general; la planeación financiera, no prepara del todo presupuestos de gastos, no compara del todo lo presupuestado contra lo real y no aprovecha del todo las ventajas que da la Ley para el pago de los impuestos.

Con respecto a la producción, los elementos analizados son los costos, en donde conocen la mayor parte de los costos directos e indirectos de servicio, se comparan mayormente las cotizaciones de proveedores antes de adquirir las materias primas, con respecto a los inventarios, no cuentan del todo con un almacén de insumos, la rotación de los inventarios no se encuentra del todo en parámetros del sector.

En la distribución de Planta, el servicio casi tiene un flujo lógico; se identifican casi claramente las áreas de producción y con respecto a la tecnología, no cuentan con tecnología propia, cuentan parcialmente con información sobre nuevos equipos y procesos aplicables a su empresa.

Finalmente, en la categoría de Recursos Humanos, en el rubro de la capacitación, no se evalúan los resultados de la capacitación, no consideran que beneficien económicamente ni laboralmente. Con respecto a la permanencia, las condiciones de trabajo no son comparables con las de otras empresas similares, es superior, de ahí el histórico de antigüedad del personal.

En conclusión, en general la empresa está muy bien evaluada, sin embargo como área de oportunidad está el de convertirse en una organización que aprende, y aprende a aprender. Se puede percibir que al estar bien en general, dejan los análisis para la mejora para los tiempos de crisis.

### 3.1 Propuesta de intervención

A continuación se hace una sencilla exposición de dos casos de empresarios haciendo uso de los conceptos clave en el tema del cambio. Los casos fueron analizados a la luz de un instrumento de recolección de datos de la empresa para llevar a cabo el análisis de cada uno de los casos en torno a la forma en cómo conciben el cambio en sus propias organizaciones.

Para describir las formas de capital<sup>2</sup> de la organización de la Empresa “A” y de la Empresa “B” es posible hacerlo por medio de la propuesta de Contreras, R., López, A. y Molina, R. (2011) quienes consideran que el capital social, cultural, simbólico, comercial, tecnológico y financiero son elementos con los que se puede hacer un análisis de las características que indican la necesidad de un cambio en la Pyme estudiada.

Ambos estudios se realizaron con el instrumento de evaluación “Fuerte Crecimiento de las Pymes” (Cuestionario “Gacela”) Julien, PA. (2001):

#### Resultados de la aplicación de la encuesta: Cuestionario “Gacela”

COMPARACION DE PERFILES DE EMPRESAS	MANTENIMIENTO REPARACIÓN Y RENOVACIÓN DE TRENES DE ATERRIZAJE (Empresa “A”). Empleados. 330 pzas al año	RECUBRIMIENTO METÁLICO A LA INDUSTRIA (Empresa “B”). Volumen de ventas 42 millones
INNOVACION Y TECNOLOGIA	Innovación incremental a través del requerimiento de los clientes. Proceso no automatizado. Tecnología tradicional + actualizada. Proceso sumamente estandarizado.	Innovación incremental a través del requerimiento de los clientes.  Líneas automáticas de producción
CAPACIDADES	Capacitación. 15% ventas en Nuevos productos	Integración al equipo a trabajo de jóvenes (21 años) con experiencia (alrededor de 40 años) a excepción del Director General.
GESTION	Crece; visión empresarial globalizada de largo plazo; impulso como grupo trasnacional;	Empresa que privilegia el crecimiento sin perder la autonomía y el control. Visión empresarial nacional
FINANCIAMIENTO	Grupo inversionista extranjero	Mixto: autofinanciamiento y apoyos gubernamentales
CONTRATACIONES	Personal de base	Base y outsourcing
LIDERAZGO	“Tu función es cancelar mi función: me ausento sin problema”	El Director General debió retomar la toma de decisión de la empresa

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR		
POSICIONAMIENTO	Alto/Global	Medio
ESTABILIDAD	Alta	Media
CONSOLIDACIÓN	Alta/madurez	Alta/crecimiento

**Tabla 4.** Resultados de la aplicación de la encuesta “Fuerte Crecimiento de las Pymes.

**Fuente:** Elaboración propia con base en Hernández, H. y Soria, E. (2012).

2 El capital de las empresas no solo es económico sino social, cultural, simbólico, comercial

Estos modelos de desarrollo organizacional incluyen técnicas de investigación, diagnóstico y solución de los problemas que requieren el cambio hacia una situación deseada a largo plazo.

Los primeros están representados por la reingeniería y el segundo, por el desarrollo organizacional. Centrando el interés en los cambios suaves el enfoque al que podemos recurrir después del análisis anterior es el propuesto por Lewin (1951):

ÚNICO.- Laboratorio de grupos (*training groups*), es decir, implementar una estrategia que se lleve a cabo mediante una serie de actividades planificadas de manera participativa, dirigida a toda la organización cuyo objetivo fundamental sea para aumentar la identidad entre los miembros de la organización, la efectividad y el bienestar de los mismos.

### Matriz heurística sobre institucionalidad de nuevos procesos

CAMBIO	Instrumentación	Visión, misión, valores	Acción Social (fuerza y energía)
	Dinámica cultural	Entorno físico-tecnológico	Alineación conductual (Rol, incentivos, energía)
		Evolución	Involución
Institucionalidad de nuevos procesos		Conducción adecuada de un proceso de cambio con miras al éxito	

**Tabla 5.** Matriz heurística sobre institucionalidad de nuevos procesos  
**Fuente:** Elaboración propia (2018)

### 4. Conclusiones

El casi nulo hábito de gestión del conocimiento y del capital humano, la dificultad para la captación de capitales ajenos a largo plazo, la mínima calificación de empresarios y empleados, las dificultades de localización e infraestructura, y la complejidad para incorporar las innovaciones tecnológicas son, junto con los problemas estructurales de estas pequeñas empresas, las causas más comunes del cierre de la micro y pequeña empresa.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Implantación de programas de desarrollo tecnológico que permitan a la pequeña empresa incursionar con relativo éxito económico en los competidos mercados globalizados de hoy.</p> <p>Encauzar a ese gran número de emprendedores a que busquen y encuentren productos, servicios y procesos innovadores.</p>	<p>La globalización de los mercados, la aceleración del cambio tecnológico y el desarrollo de nuevos sistemas de información y comunicación.</p> <p>La participación gubernamental es insuficiente para el otorgamiento de créditos baratos y a largo plazo.</p>
<p>Sin embargo, siguen surgiendo emprendedores diariamente. La consigna es encontrar alternativas que posibiliten la conversión de las debilidades enunciadas arriba, en reales oportunidades de negocio para este tipo de personas.</p>	<p>Esta masa poblacional encuentra a su paso múltiples obstáculos que les impiden alcanzar el nivel planeado de generadores de riqueza y bienestar. Según datos de distintas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, cerca del 90% de los emprendedores abandonan su actividad en un plazo no mayor a cinco años.</p>

**Tabla 6.** Fortalezas y oportunidades del cambio  
**Fuente:** Elaboración propia 2018

### 5. Referencias

Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan*. Buenos Aires. Editorial Novedades Educativas.

Contreras, R, López, A, Molina, R (2011). *Emprendimiento dimensiones sociales y culturales en las Mipymes*. México: Pearson

Compilación El Estado del Arte de las PYMES en el mundo (2003). Colombia: Universidad ICESI

Davenport y Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.

Gairín S. et al. (2009). *Estadios organizativos y gestión del conocimiento en instituciones educativas*. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. 15, Nº. 4

Lewin, K. (1951). *Researching social conflicts*. New York: Harper.



Polanyi, M. (1998). *Personal Knowledge. Towards a Post Critical Philosophy*. London: Routledge. The classic statement tacit knowledge.

Senge, M. (1990). *La quinta disciplina*. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. De la edición original en inglés. Este material se utiliza con fines exclusivamente didáctico.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del Conocimiento: del mito a la realidad*. Díaz de Santos, Madrid España

Watzlawick, P. (1974.). *Pensamiento sistémico y comunicación*. La Teoría de la comunicación humana como obra organizadora del pensamiento sobre la dimensión interpersonal de la comunicación. Teoría de la comunicación humana. Interacciones, patologías y paradojas, 1ª Edición, Tiempo Contemporáneo, Buenos Aires, 1971, 258 páginas.

## **Autores:**

---



### **Dra. Claudia Cintya Peña Estrada**

Profesor de Tiempo Completo adscrita a la Facultad de Contaduría y Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro. Doctora en Gestión Tecnológica e Innovación, cuenta con la Maestría en Psicología del Trabajo y Licenciatura en Administración con especialidad en Recursos Humanos. Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores |CONACYT. Cuenta con el Perfil deseable PRODEP|SEP. Académico Certificado en Administración |ANFECA. Coordinadora de las Licenciaturas a distancia de la Facultad de Contaduría y Administración |UAQ.



### **Ma. Benilde Rincón García.**

Docente de tiempo completo de la UAQ con estudios de Doctorado en Derecho, Maestría en Derecho y Especialidad en Derecho Constitucional y Amparo, Licenciatura en Derecho. Profesora de materias como Seminario de Investigación, Instituciones de Derecho Romano, Derecho Corporativo, Fundamentos de Derecho, Legislación Turística de México, Tópicos de Derecho Civil, Constitucional y Administrativo. Ha impartido clases en las Facultades de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales y la Facultad de Contaduría y Administración.



### **I. S.C. Luis Ambrosio Velázquez García**

Docente de la Universidad Autónoma de Querétaro adscrito en la Facultad de Contaduría y Administración. Asesor en las Licenciaturas a distancia de la Facultad de Contaduría y Administración UAQ. Autor del artículo: *Uso de los Videojuegos como Auxiliar Didáctico en la Educación Superior*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo. (RIDE). ISSN 2007-2619. Revista No. 10. 2013, Enero – Junio. Co-Autor del Capítulo: *“Modalidades Educativas Frente al Reto de la Innovación en el Aprendizaje”*. Publicado en el Libro: *“El Proceso de Aprendizaje e Innovación en el Siglo XXI; Una Experiencia Iberoamericana Basada Desde la Perspectiva del Alumno, Profesor y TIC”*. ISBN 978-607-8254-81-1. Publicado por UMBRAL, Marzo 2013. Estudiante de la Maestría en Sistemas de Información: Gestión y Tecnología de la Facultad de Informática en la Universidad Autónoma de Querétaro.