



**TEMA: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN ORGANIZACIONES CAMPESINAS  
DE VINCES**

AUTOR: Lic. Javier Castillo Zúñiga.,Dipl.

UNIANDES Babahoyo

[javicastilloz@hotmail.com](mailto:javicastilloz@hotmail.com)

Babahoyo, Julio 2015

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y SU INCIDENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE VINCES**

### **Resumen**

El tema de la gestión del conocimiento desde hace algunos años viene tomando gran plusvalía para entender de cómo este aporte del talento humano puede crear un gran capital intelectual para una organización; fundamentado en aquello se realizó este trabajo en el que el objetivo es analizar la incidencia de la gestión del conocimiento en la productividad laboral de las Organizaciones Campesinas de Vinges, la investigación se la desarrolló en un trabajo de campo en el cual con la ayuda de herramientas estadísticas, bibliográficas y documentales se compiló valiosa información que permitió llegar a conclusiones precisas y que permitieron establecer criterios en los cuales tiene mayor incidencia la gestión del conocimiento en la productividad de los clientes internos de estas organizaciones.

**Palabras Claves:** Capital Intelectual – Gestión del Conocimiento – Organizaciones Campesinas – Activos Intangibles

### **Abstract.**

The issue of knowledge management in recent years has been taking great goodwill to understand how this contribution of human talent can create a great intellectual capital to an organization; based on that this work in which the objective is to analyze the impact of knowledge management in labor productivity of Peasant Organizations Vinges was conducted the research developed in a field in which with the help of tools statistics, bibliographical and documentary valuable information that allowed to reach accurate conclusions and allowed to establish criteria on which has the highest incidence knowledge management productivity of internal customers of these organizations was compiled.

## Introducción:

En el Ecuador existe la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, ente gubernamental encargado de realizar la planificación Nacional en forma participativa incluyente y coordinada para alcanzar el Buen vivir que anhelan todos los ecuatorianos, a través de este se promueve el cumplimiento de algunos objetivos entre estos: el Objetivo 9: Garantizar el trabajo digno en todas sus formas, Política 9.5: Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articuladas a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral, en el literal i, señala: ...incluir en los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación fortalecimiento y transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios.

Así también para la misma entidad en un trabajo de campo denominado diálogo por la equidad y la justicia social, que se realiza con los sectores más vulnerables en el cual desarrollan mesas de trabajo a nivel nacional se identificaron los sectores del ejecutivo en los cuales se debe trabajar, estableciendo como uno de estos al conocimiento y gestión del talento humano.

## Sectores del ejecutivo – Diálogos por el buen vivir

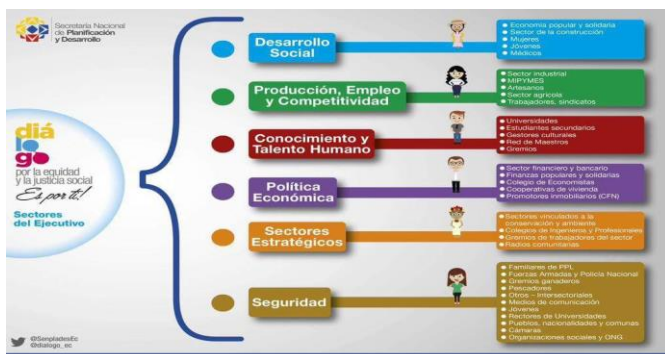


Figura N°1.- Sectores del ejecutivo  
Fuente: <http://www.planificacion.gob.ec/>

Para la Real Academia de la Lengua; el proceso con su significado para cada palabra es el que se describe a continuación:

Dato es un antecedente necesario para llegar al conocimiento exacto de una cosa o para deducir las consecuencias legítimas de un hecho, es una muestra que no se ha decodificado.

Información: Acción y efecto de informar e informarse. Se puede emitir una descripción al respecto de lo encontrado

Conocimiento: Acción y efecto de conocer. Noción, ciencia, sabiduría, cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que están activas.

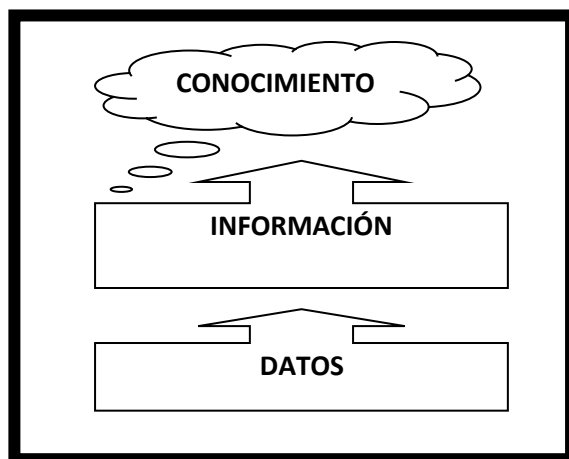


Figura N°2.- Proceso de generación del conocimiento.  
Fuente: elaboración propia.

De lo anterior expuesto se puede deducir que aunque estos tres elementos tienen relación, mas sin embargo; no son lo mismo, los datos son el origen del conocimiento, las unidades que no han sido decodificadas ni estudiadas; en el momento que estas se las procesan, organizan y analizan pasan a ser información, para luego el resultado de este estudio ser el producto llamado conocimiento.

En el Ecuador durante el período 2014 se evidencia que comúnmente en el ámbito empresarial se habla de la gestión del talento humano, en el campo práctico se diseñan métodos, procedimientos, modelos para fomentar su gestión con el propósito de potenciar la productividad laboral de los clientes internos, esto enfrenta al empirismo, técnicas al azar e ignorancia con que se han direccionado muchas organizaciones.

En las Organizaciones Campesinas de Vinces, que tienen como directivos a representantes que son electos por sus miembros en asambleas generales cada cierto período y en la mayoría de los casos estos no poseen una formación académica administrativa del talento humano, viéndose afectada la orientación e inducción al personal lo que limita el nivel de desempeño de sus integrantes que desconocen del trabajo que deben realizar en cada puesto, generando desmotivación por su reducido aporte, además el conocimiento que es producto de sus operaciones diarias no siempre es transmitido de una directiva a otra ya sea por egoísmos, resentimientos o desconocimiento, lo que no permite una retroalimentación, que se aprenda de lo vivido y fomentar su capital intelectual.

En referencia se precisa en que hablar la gestión del conocimiento en la actualidad es de gran importancia, para la investigación se la analizará midiendo de forma cualitativa y cuantitativa la incidencia en la productividad laboral de las organizaciones campesinas de Vinces.

Lo anterior expuesto no ha permitido que las organizaciones exploten el conocimiento interno o externo que surge de sus operaciones en el mercado, presentando como problema para la investigación: ¿De qué forma la gestión del conocimiento incide en la productividad laboral de las Organizaciones Campesinas de Vinces?, que conlleva al objetivo general de la investigación que es: analizar la incidencia de la gestión del conocimiento en la productividad laboral de las Organizaciones Campesinas de Vinces, y sus objetivos específicos:

- Compilar los referentes teóricos de criterios de autores nacionales e internacionales en la gestión del conocimiento y productividad laboral en las organizaciones.
- Identificar los factores de la gestión del conocimiento que influyen en la productividad laboral de las Organizaciones de Vinges, eligiendo un sector en específico para tomarlo como muestra según su importancia de acuerdo con el Plan nacional del Buen Vivir.
- Definir criterios de gestión del conocimiento en concordancia a la productividad laboral de las Organizaciones de Vinges.
- Validar el desarrollo de la investigación, por profesionales con experticia en el área.

Cabe indicar que la novedad del trabajo está dada en el estudio desarrollado que permitió tener un diagnóstico real acerca de la situación de las organizaciones y puede servir de base para estudios similares.

### **Modelos de gestión del conocimiento**

Al hablar de conocimiento debemos de partir desde una óptica generalizada reconociendo que puede ser explícito o tácito:

El conocimiento explícito o “codificado” es aquel que puede transmitirse utilizando el lenguaje formal y sistemático (Nonaka y Takeuchi, 1995). Por su parte, Alegre Vidal (2004) lo define como aquél que puede ser expresado con palabras y números, y puede ser fácilmente comunicado y compartido bajo la forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales.

Conocimiento basado en objetos: cuando se codifica en palabras, números, fórmulas o hechos tangibles como equipos, documentos o modelos.

Conocimiento basado en reglas: cuando se codifica como reglas, rutinas o procedimientos operativos estándares, entendiendo así a este conocimiento como el que necesita de una interpretación del entendido para poderse manejar o de guías de decodificación ya que no es de un conocimiento generalizado.

En cambio el conocimiento tácito; Leonard y Sensiper (1998) lo define como la capacidad de la mente humana para dar sentido a la colección de experiencias vividas y a conectar pasadas desde el pasado al presente y al futuro. Es aquél conocimiento no visible, muy personal y difícil de formalizar y de comunicar o compartir con otras personas; incluye elementos tales como los puntos de vista subjetivos o las intuiciones. El conocimiento tácito se encuentra arraigado en acciones y experiencias dentro de un contexto específico.

Tomado como iniciativa aquello surgen algunos modelos de gestión del conocimiento estudiados por entendidos en la materia:

<b>Modelos de gestión del conocimiento</b>					
<b><i>Balanced Scorecard</i></b>	<b><i>Technology Broker</i></b>	<b><i>Universidad de West Notario</i></b>	<b><i>Skandia Navigator</i></b>	<b><i>Activos intangibles)</i></b>	<b><i>Cities Intellectual Capital Benchmarking System.</i></b>
<b><i>(Kaplan y Norton, 1996)</i></b>	<b><i>(Annie Brooking, 1996)</i></b>	<b><i>(Bontis, 1996).</i></b>	<b><i>(Leif and Malone , 1997)</i></b>	<b><i>( Sveiby , 1997)</i></b>	<b><i>(CICBS , 2001)</i></b>
Distingue dos tipos distintos de conocimientos: tácito y explícito, identificando al primero como propio del individuo y el explícito es aquel que ya esta decodificado y puede estar en libros, revistas, bitácoras etc. pero estos se pueden convertir del uno al otro en procesos llamados: socialización, exteriorización, combinación, interiorización.	Da importancia a la presencia de las personas en la generación del conocimiento para obtener un mejor rendimiento empresarial. Presentando 4 perspectivas: financieras, clientes, procesos internos del negocio y	Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano,	Afianzado en los 3 capitales comunes entre los otros: relacional, estructural, humano, estudia las relaciones entre cada uno de estos y las causas y efectos que se puedan generar.	No se centra en capitales sino en enfoques tomando como base al humano entre el financiero, clientes, procesos y renovación - desarrollo.	Muestra como la empresa inteligente que se organiza en forma de red construye sus competencias esenciales gracias a las relaciones que le permiten acceder a las competencias y a los recursos de otras empresas

	aprendizaje.	capital estructural y capital clientes			
--	--------------	--	--	--	--

Herramientas como los modelos expuestos son conocidos hoy en día cuentan para aplicarlos de acuerdo a las organizaciones que dirigen, analizando su funcionalidad y aplicabilidad para ya sea de forma pura o adaptándolos (híbridos) ponerlos en práctica y medir los resultados de su gestión de forma oportuna.

Tabla 1. Modelos de gestión del conocimiento  
Fuente: elaboración propia

Así también surgen otros de manera contemporánea y son los que se toman en cuenta para esta investigación:

Modelo Intellectus	Capital Intelectual de Mayo	Principios Thomas A. Stewart
<p>Presente/Futuro: Se miden los activos intangibles en el momento actual y se plantea una previsión del futuro de la empresa.</p> <p>Interno/Externo: Se consideran tanto los intangibles que se producen internamente como los del entorno.</p> <p>Flujo: El dinamismo incorpora a todos los componentes.</p> <p>Explícito/Tácito: Se consideran tanto los conocimientos fácilmente transmisibles (explícitos), como los más personales, subjetivos y difíciles de compartir (tácitos).</p>	<p>Capital humano: son las capacidades de los individuos en una organización.</p> <p>El capital estructural: la solidificación necesaria para responder a los requerimientos de mercado.</p> <p>El capital relaciona: la empresa y su entorno con sus aliados estratégicos.</p>	<p>Las empresas no son dueñas de los capitales humanos y cliente.</p> <p>La empresa debe fomentar el trabajo en equipo.</p> <p>El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los administradores.</p> <p>La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros</p> <p>El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente</p> <p>Cada empresa debería re analizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud</p> <p>Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está imbuida de un sentido de misión.</p>

Tabla 2. Modelos contemporáneos de gestión del conocimiento  
Fuente: elaboración propia



## **La gestión del conocimiento y la productividad laboral.**

(Alvarez, 2015) La administración es arte en el cual las piezas que se juegan deben ser movidas de forma inteligente y de forma razonada hacia la consecución de los objetivos trazados esto permitirá la generación de conocimiento.

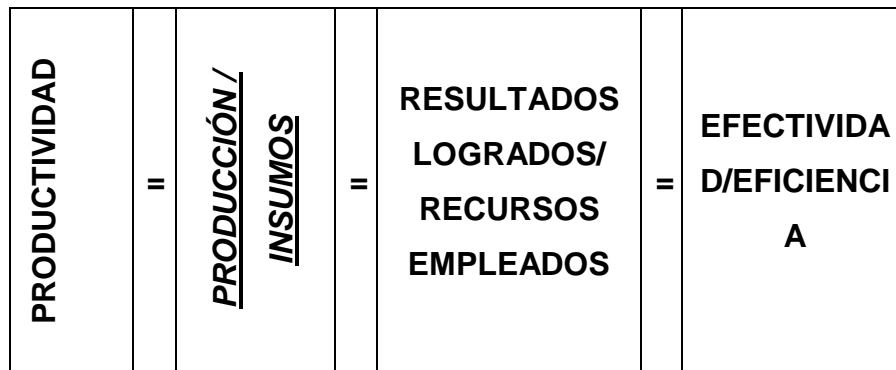
(Eliyahu, 2013). La administración, debe encaminarse hacia alcanzar resultados positivos validando de forma adecuada los recursos disponibles y la colaboración de todos los involucrados.

Koontz y O'Donnell (1986) La administración se define como la creación o conservación en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupo, pueden desempeñarse eficaz y eficientemente, para generar conocimiento y para la obtención de sus fines comunes.

La Productividad se puede definir de varias formas o según el criterio de distintos autores, en el caso de Bain, D. (1995), quien expresa *que* la productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCIÓN}}{\text{INSUMOS}}$$

Belcher, J. (1992) en su libro titulado Productividad Total, convierte en simple: “Se trata de la relación entre lo que produce una organización y los recursos requeridos para tal producción”. Pese a ello existe la tendencia de confundir **productividad** con **producción**, lo que se distanciará durante este trabajo de investigación.



FiguraN°3.- Productividad en relación a la eficiencia y eficacia  
Fuente: elaboración propia

El desafío del momento es el de la productividad, y se ha descubierto que el clima laboral puede contribuir eficazmente a esta tarea:

Un clima favorable permitirá un compromiso estable de los trabajadores con su organización y, aparte, puede tanto ayudar a la generación de este clima adecuado, como contribuir directamente al incremento de productividad.

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado el conocimiento, las capacitaciones y moral de los empleados así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado.

La productividad de los empleados se ha medido de muchas formas. El indicador más sencillo son los ingresos por empleados, el cual representa la cantidad de resultado que cada empleado puede generar. A medida que los empleados y la organización se vuelven más eficaces en la venta de un mayor volumen y conjunto de productos y servicios con mayor valor añadido, deberían aumentar los ingresos por empleado.

Pese a que el estudio se encuentra enfocado a distinguir las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su

aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas para este aspecto son:

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, máquinas, etc.
  
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
  
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
  
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
  
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Todas estas variables configuran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma.

### **Métodos:**

De acuerdo a la metodología a emplear para la investigación es de tipo cuali - cuantitativa. Cualitativa porque se entendió a través de sus características el problema y la decodificación de los diversos tipos de datos obtenidos, haciendo revisión de tipo bibliográfica como para la construcción del marco referencial y documental para revisar archivos históricos de la organización o de otras similares con el objeto de correlacionar el trabajo y tener nuevas y mejores directrices.

Para la investigación de campo de tipo cuantitativa se tomó como muestra a la Corporación de organizaciones campesinas La Pepa de Oro, una de las mas representativas del sector por su nivel de competitividad y años de existencia en el mercado, se realizó una encuesta dirigida a los directivos de las 13 organizaciones que la conforman y una entrevista a su presidente.

**Resultados y discusión**

De las encuestas:

Cuando se les preguntó: ¿De qué forma se da seguimiento al trabajo que desarrollan dentro de la Corporación?, contestaron:

OPCIONES	PORCENTAJE
Se registra en bitácora	2%
Informes	10%
Software	2%
Supervisor	7%
No se realiza	79%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Tabla 3. Seguimiento al trabajo  
Fuente: elaboración propia



Figura 4. Seguimiento al trabajo  
Fuente: elaboración propia

Análisis.- De acuerdo con lo que coinciden la mayor parte de los encuestados el 79% coincide en que en la Corporación no les da seguimiento al trabajo que realizan, mientras tanto un 10 % dijo tener que presentar informes, un 7% tener un supervisor y apenas un con un 2% para cada uno respectivamente se mencionó la existencia de un software y registrar en bitácoras las actividades.

Por su parte a la pregunta ¿Le gustaría contar con herramientas de apoyo para mejorar el desempeño de su trabajo?, contestaron:

OPCIONES	PORCENTAJE
SI	5%
NO	95%
TOTAL	100%

Tabla 4. Herramientas para mejorar  
Fuente: elaboración propia

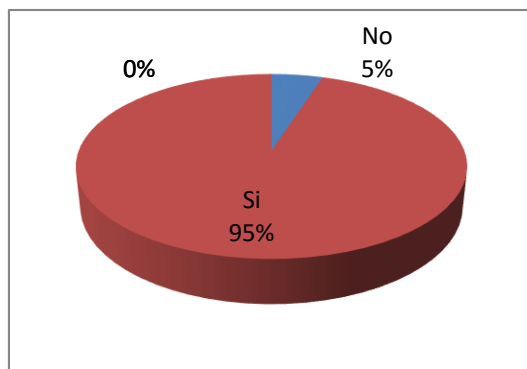


Figura 5. Herramientas para mejorar  
Fuente: elaboración propia

Análisis.- Es notable la voluntad de los socios de la Corporación para mejorar ya que el 95% manifestó que si le gustaría tener herramientas para mejorar su desempeño y

solo un 5% muestra resistencia

Se les preguntó: ¿Cree Ud. que los inconvenientes que se le presentan en la actualidad para desempeñar su trabajo se pudieran solucionar con históricos de lo que ha ocurrido en años anteriores?, indicaron:

OPCIONES	PORCENTAJE
<b>SI</b>	86%
<b>NO</b>	14%
<b>TOTAL</b>	100%

Tabla 5. Soluciones con bases en históricos  
Fuente: elaboración propia

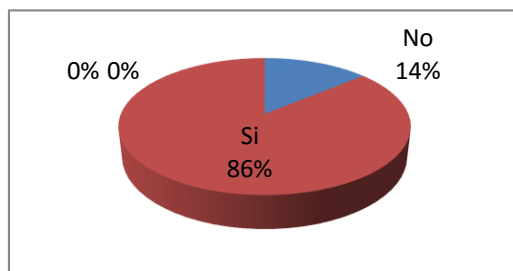


Figura 6. Soluciones con bases en históricos  
Fuente: elaboración propia

Análisis.- A pesar de no haber fortalecido el trabajo en temas de gestión del conocimiento, son conscientes en que el tener históricos les ayudaría en su trabajo diario, así lo indica el 86%, mientras que un 14% piensa que no.

De la entrevista:

Con preguntas de ¿Cómo se desarrollan las actividades administrativas?, a lo que se respondió: Tenemos una preocupación constante ya que de los miembros de las organizaciones campesinas son pocos los que tienen formación en áreas

administrativas, este es el caso hasta de los que estamos en las áreas administrativas más sin embargo siempre ponemos la mejor de las ganas para seguir adelante, reconocemos que lo óptimo sería una contratación externa para asesorías pero aun el negocio no lo permite realizar. También cuando se le pregunto si ¿Existe un mecanismo mediante el cual se registren los hechos, acontecimientos, actividades, de mayor relevancia durante el trabajo realizado?, Respuesta: formalmente no mas sin embargo desde que estoy al frente de la Corporación (3 años) trato de hacer secuencia de lo que se desarrolla e ir aprendiendo para mejorar o no volver a cometer errores.

Entre otras, que permitieron llegar al siguiente análisis: El desconocimiento de las funciones administrativas en las Organizaciones Campesinas Vices ha conllevado a que las personas desarrollen un trabajo empírico y no se fomente el capital intelectual de la misma, viéndose afectados en las tomas de decisiones o actividades que tienen que desarrollar a diario ya que no cuentan con mecanismos que les permitan aprender de lo vivido.

De acuerdo con el trabajo de campo desarrollándose puede precisar que el tener un mecanismo que recopile datos, información y conocimiento ya sea tácito o explícito potencializaría en cinco principales factores que se verán reflejados en la productividad laboral de sus empleados:

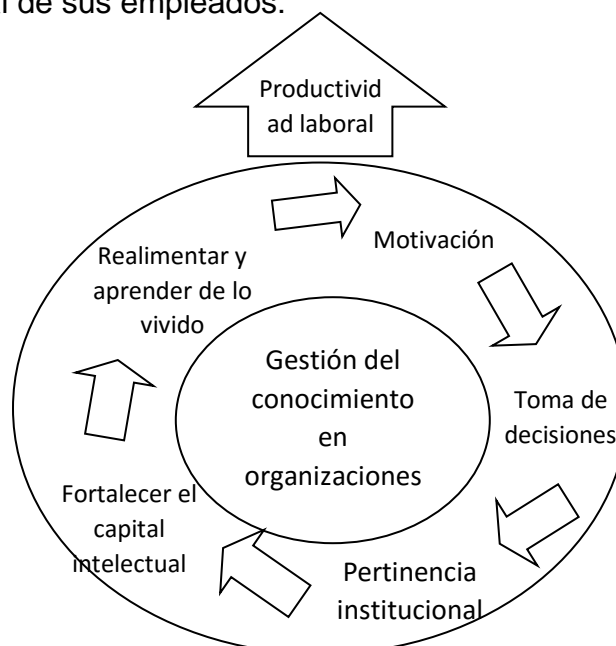


Gráfico 7. Factores en los que incide la gestión del conocimiento en la productividad laboral  
Fuente: elaboración propia.

Motivación.- Se fortalecería el factor intrínseco de las personas a desarrollar mejor las cosas ya que constantemente tendrían adonde recurrir para desempeñar su trabajo y facilitar sus funciones.

Toma de decisiones.- En el rango administrativo muchas veces se encuentran ante situaciones difíciles que no saben cómo enfrentarlas contando con un mecanismo de almacenamiento de datos podrían recurrir a ellos para tomar decisiones efectivas y fortalecidas en históricos propios o de empresas similares.

Pertinencia institucional.- Ayudaría a reforzar el sentido de amor a la organización y el ponerse la camiseta para desarrollar un trabajo eficiente y eficaz

Fortalecimiento del capital intelectual.- El saber de la organización y el saber de todos quienes las componen pueden hacer de estas poseedoras de un activo intangible invaluable y de mayor plusvalía para las mismas.

Realimentar y aprender de lo vivido.- Constantemente los trabajadores están ante situaciones similares a las vividas por ellos o por sus compañeros si se socializan pueden no caer en los mismos errores o mejorar en función de su desempeño.

Dentro de este apartado se comprende el análisis de los datos más importantes obtenidos en el trabajo de campo y la recolección de la información que permiten el análisis más profundo y permite el establecimiento de las conclusiones y recomendaciones.

A raíz de la información teórica recolectada se puede afirmar que desde que aparecieron las áreas del talento humano se comprobó que la gestión de este incide en la productividad de los clientes internos de las organizaciones, con la evolución la gestión del conocimiento permite que las organizaciones recopilen y almacenen el conocimiento interno o externo que les pueda beneficiar en determinadas circunstancias.



## **Conclusión**

Se ha podido determinar como conclusión que existe una gran problemática en el manejo del talento humano de las organizaciones campesinas, el conocimiento que es producto de sus operaciones no se lo almacena esto está repercutiendo en su productividad laboral ya que no cuentan con históricos que les permitan tomar decisiones efectivas, realimentarse o aprender de lo vivido, afectándose de esta forma algunos factores con relación a su productividad.

Y conllevan a recomendar que las organizaciones campesinas desarrollen metodologías de cooperación operativa y trabajen conjuntamente y así poder mitigar el desperdicio del conocimiento producto de sus transacciones, así también considerar esta investigación como punto de referencia para estudios de mayor magnitud o similares teniendo en cuenta que la gestión del conocimiento incide de forma directa en la productividad laboral de las organizaciones más sin embargo no es el único factor.

## **Referencias**

Alles, M. (2012). Desarrollo del talento humano, Editorial Granica. España

Alles, M. (2014). La Marca Recursos Humanos, Cómo lograr prestigio dentro de la organización. 1ra ED. Buenos Aires. Editorial Granica.

Alegre, J. (2004). La gestión del conocimiento como motor de la innovación: lecciones de la industria de alta tecnología para la empresa. España: Universidad Jaume I.

Bañegil, T. y Sanguino, R. (2003). Gestión del conocimiento y estrategia.

Canals, A. (2003). "La gestión del conocimiento". En: Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento (2003:Barcelona) [en línea]. UOC.  
<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>.

Castillo, C. (2009). Nuevas tendencias talento Humano, edición 2009

Castillo, J. (2012). Gestión del talento humano, edición 2012, Unitexto.

Castro, J. (2012). Emprendimiento y transferencia de conocimiento. España: NETBIBLO.

Casado, M. (2011). El mantra del talento: La Cutting edge en gestión de personas DEUSTO s.a. ediciones

Cuesta, A. (2010). La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE.

Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. 8va edición. MC GRAWHILL.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3ra ED. México. Editorial Mc Graw Hill.

Dave, Ulrich. (2001). Evaluación de resultados. Editorial Granica.

Díaz, L. (2007). Gestión del Conocimiento y del Capital Intelectual: una forma de migrar hacia empresas innovadoras, productivas y competitivas. Revista EAN núm. 61.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1999). El Capital Intelectual, Barcelona: Gestión 2000.

Eliyahu, M. (2013) La meta: un proceso de mejora continua (3ª ed.). Editorial: Diaz de Santos

García, M. (2010). Innovar desde el conocimiento. España: Ediciones NETBIBLO.

Jerico, P. (2008). Nueva gestión del talento: construyendo compromisos. Edición 2008. Prentice Hall.

López, M. Hernández, A. y Marulanda, C. (2014) Procesos y Prácticas de Gestión del Conocimiento en Cadenas Productivas de Colombia. Revista Información tecnológica versión vol.25 no.3. La Serena 2014 <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642014000300015> (acceso sept 30 2014)

Mayo, A., & Lank, E. (2003). Las organizaciones que aprenden. Barcelona: Gestión 2000.

Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford. Gran Bretaña

Saunders, M., & Thornhill, A. (2012). *Research Methods for Business*

SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Quito.  
<http://www.planificacion.gob.ec/>